



MANAJEMEN

Lembaga
Pendidikan

ISLAM



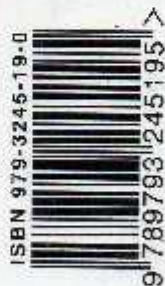
Drs. Syafaruddin, M. Pd

Ditengah sibuknya pelaksanaan desentralisasi Pendidikan setelah era otonomi daerah salah satu kajian yang banyak dimanfaatkan dan menjadi kajian adalah manajemen Pendidikan. sejauh ini, disadari bahwa masih minim sekali buku manajemen Pendidikan yang dapat dijadikan sumber belajar untuk kalangan mahasiswa di Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI). Buku ini diharapkan dapat memperkaya nuansa kajian manajemen pendidikan dan mensosialisasikan pemikiran baru manajemen Pendidikan.

Buku ini memuat konsep, Prinsip dan strategi manajemen dalam lembaga Pendidikan Islam. Kehadiran buku ini dimaksudkan sebagai salah satu kontribusi pemikiran dan wawasan baru dalam upaya membangun Lembaga Pendidikan Islam sebagai bagian integral sistem Pendidikan nasional sehingga berfungsi efektif mengembangkan sumberdaya manusia (SDM) bangsa Indonesia.

Dengan konsep manajemen efektif dapat diarahkan perubahan kualitatif oleh para manajer lembaga Pendidikan Islam Indonesia. Maka kajian manajemen Lembaga pendidikan Islam menjadi sangat diperlukan. Memang disadari bahwa naskah ini masih merupakan kajian awal bagi upaya mensintesis manajemen modern dan prinsip manajemen Islam untuk mendorong kemajuan lembaga pendidikan Islam.

Kehadiran buku ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak yang berminat terhadap kajian manajemen Lembaga Pendidikan Islam. Lebih dari itu, kehadiran buku ini juga diperuntukan bagi peminat kajian manajemen Lembaga Pendidikan Islam dan mahasiswa PTAI khususnya jurusan Manajemen Pendidikan Islam, atau Kependidikan Islam (KI) pada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri, Institut Agama Islam Negeri dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri.



Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Penulis

Drs. Syafaruddin, M.Pd.

Copyright © 2005 Drs. Syafaruddin, M.Pd.

All rights Reserved

Penerbit **CIPUTAT PRESS**

Jalan Kertamukti Gang Haji Nipah RT 001/ 08

Nomor 133 B Pisangan, Ciputat 15419

Phone (021) 7427200, 9224473, Fax: (021) 7427200

e-mail: ciputatpress@yahoo.com

Cetakan I: Jumadil Ula 1426 H/ Juli 2005

ISBN 979-3245-19-0

Moto dan Penghargaan

Moto:

Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah
Daripada mukmin yang lemah. (Al-Hadis)

*Fajar globalisasi, adakah harapan?
Generasi lemah...tentu bukan dambaan
Pendidikan bermutu, akankah jadi mahal
Sekolah menenpa generasi terkenal*

*Orak, tangan dan hati, tiga kekuatan
Bimbing, latih dan siram, padatkan pengetahuan
Hargai guru, hargai derajat orang berilmu
Bangkitkan sekolah, jangan termangu !*

Penghargaan atas jasa mereka:

- ♦ Ayahku Mahmud Siahaan
- ♦ Ibuku Nurhani Siregar

KATA PENGANTAR

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIM

Puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan nikmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga buku yang berjudul: *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan.

Di tengah sibuknya pelaksanaan desentralisasi pendidikan setelah era otonomi daerah salah satu kajian yang banyak dimanfaatkan dan menjadi kajian adalah manajemen pendidikan. Sejahat ini, disadari bahwa masih minim sekali buku manajemen pendidikan yang dapat dijadikan sumber belajar untuk kalangan mahasiswa di Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI). Buku ini diharapkan dapat memperkaya nuansa kajian manajemen pendidikan dan mensosialisasikan pemikiran baru manajemen pendidikan.

Buku ini memuat konsep, prinsip dan strategi manajemen dalam lembaga pendidikan Islam. Kehadiran buku ini dimaksudkan sebagai salah satu kontribusi pemikiran dan wawasan baru dalam upaya membangun lembaga pen-

didikan Islam sebagai bagian integral sistem pendidikan nasional sehingga berfungsi efektif mengembangkan sumberdaya manusia (SDM) bangsa Indonesia.

Dengan konsep manajemen efektif dapat diarahkan perubahan kualitatif oleh para manajer lembaga pendidikan Islam di Indonesia, maka kajian manajemen lembaga pendidikan Islam menjadi sangat diperlukan. Memang disadari bahwa naskah ini masih merupakan kajian awal bagi upaya mensintesis manajemen modern dan prinsip manajemen Islami untuk mendorong kemajuan lembaga pendidikan Islam.

Kehadiran buku ini diharapkan bermanfaat bagi semua pihak yang berminat terhadap kajian manajemen lembaga pendidikan Islam. Lebih dari itu, kehadiran buku ini juga diperuntukkan bagi peminat kajian manajemen lembaga pendidikan Islam dan mahasiswa PTAI khususnya jurusan Manajemen Pendidikan Islam, atau Kependidikan Islam (KI) pada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri, Institut Agama Islam Negeri dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri.

Terima kasih dan penghargaan disampaikan kepada Direktur PT. Ciputat Press yang berkenan menerbitkan buku ini, sungguh merupakan awal kerjasama yang baik. Demikian pula kepada teman sejawat yang telah banyak memberikan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan buku ini. Terutama kepada isteri tercinta Dra. Gusnimar yang telah dengan penuh ketekunan membantu membaca dan mengoreksi naskah buku ini hingga selesai. Kepada para pembaca, diharapkan kritik dan saran bagi

perbaikan buku ini masa mendatang. Semoga Allah SWT
senantiasa memberikan hidayah dan meridhai amal usaha
ini. Amin ya Rabbal 'Alamin.

Medan, Januari 2005

Penulis

Daftar Isi

KATA PENGANTAR	vi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Menjawab Tantangan Perubahan	6
B. Paradigma Baru Manajemen Pendidikan	17
C. Mengutamakan Kinerja Manajerial	28
BAB II	35
KONSEP DASAR MANAJEMEN	35
A. Sejarah Manajemen	35
1. Perkembangan Awal Manajemen	36
2. Manajemen Ilmiah (1900-1920)	37
3. Manajemen Modern	39
B. Pengertian Manajemen	41
C. Pengambilan Keputusan	44
1. Pengertian Pengambilan Keputusan	46
2. Sistem Pengambilan Keputusan	48
3. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan	53
4. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan	56
D. Fungsi-Fungsi Manajemen	59
1. Perencanaan (<i>Planning</i>)	61
2. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	69

3. Pengaturan (<i>Directing</i>)	75
4. Koordinasi (<i>Coordinating</i>)	78
5. Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	83
6. Komunikasi (<i>Communicating</i>)	97
7. Pengawasan (<i>Controlling</i>)	110
BAB III	117
PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN	117
A. Manajemen Pada Organisasi Pendidikan	117
B. Perencanaan dalam Pendidikan	128
C. Pengorganisasian Sumber Daya Pendidikan	135
D. Komunikasi dalam Lembaga Pendidikan	149
Pengertian Komunikasi Organisasi	150
E. Kepemimpinan Pendidikan	156
1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	156
2. Pimpinan Lembaga Pendidikan	161
3. Keterampilan Memimpin	162
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah	164
G. Pengawasan Pendidikan	165
BAB IV	169
PARADIGMA MANAJEMEN ISLAMI	169
A. Tauhid sebagai Prinsip Pengetahuan	169
B. Pendekatan Islam terhadap Manajemen	178
1. Tauhid	181
2. Khalifah (Pemimpin/Manajer)	182
3. Amanah	183

C. Prinsip Manajemen Islami	185
1. Perencanaan	186
2. Pengorganisasian	189
3. Pengawasan	192
4. Kepemimpinan	194
BAB V	203
EFEKTIVITAS MANAJEMEN LEMBAGA	
PENDIDIKAN ISLAM	203
A. Perubahan Orientasi Manajemen LPI	203
1. Eksistensi Lembaga Pendidikan Islam	204
2. Meningkatkan Kemampuan dan Kinerja Manajerial LPI	212
3. Tantangan Era Informasi	219
4. Kepemimpinan untuk Perubahan	222
B. Mengefektifkan Manajemen Kurikulum LPI	239
1. Perencanaan	240
2. Pengorganisasian dan Koordinasi	242
3. Tahap pelaksanaan	243
4. Tahap Pengendalian/Pengawasan	243
5. Mengupayakan Efektivitas Pembelajaran	244
C. Manajemen Personalia LPI	247
D. Manajemen Kesiswaan LPI	261
1. Prinsip Manajemen Kesiswaan	262
2. Penerimaan Siswa	263
3. Pembinaan Siswa	264
4. Pemberdayaan OSIS	266

E. Manajemen Keuangan, dan Sumberdaya LPI	267
F. Manajemen Hubungan dengan Masyarakat LPI	272
G. Akuntabilitas LPI	277
1. Desentralisasi Pendidikan	279
2. Akuntabilitas Pendidikan	283
3. Peningkatan Mutu Sekolah	285
H. Pengembangan Iklim sekolah	293
1. Iklim Sekolah	295
2. Membangun Iklim Madrasah yang Efektif	297
3. Sekolah Efektif	302
I. Kepemimpinan Fakultas untuk Masa Depan	308
1. Masa Depan Fakultas	311
2. Melibatkan SDM Fakultas	316
J. Tantangan Manajemen Perguruan Tinggi Islam	320
1. PTAI dalam lingkungan Kompetitif	323
2. Menara Ulang Manajemen PTAI	329
DAFTAR BACAAN	337
TENTANG PENULIS	346
INDEX	347

BAB I PENDAHULUAN

Setiap lembaga pendidikan berperan sebagai wahana strategis dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas bagi pembangunan bangsa. Demikian pula lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah turut menjalankan berbagai aktivitas kependidikan di pentas pendidikan nasional. Sebagai sub sistem pendidikan nasional, madrasah, sekolah agama, pesantren dan perguruan tinggi agama Islam (PTAI) harus dikelola secara terencana agar mampu menciptakan SDM yang memiliki kualitas keimanan, keragwaan, ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memelihara dan mengembangkan eksistensi bangsa. Karena itu, peranan lembaga pendidikan Islam perlu ditingkatkan melalui penguasaan pengetahuan dan kemampuan manajerial kependidikan guna mencapai efektivitas lembaga pendidikan Islam.

Bagaimanapun, berbagai sumber daya (*resources*) yang dimiliki madrasah, sekolah agama, pesantren dan perguruan tinggi Islam harus dikerahkan dan dimanfaatkan untuk dapat menghadapi perubahan eksternal yang dipengaruhi

dinamika ekonomi, politik, sosial dan budaya. Pimpinan lembaga pendidikan Islam (LPI) harus mendisain format pendidikan yang kompetitif dan inovatif untuk keperluan masa depan. Hanya dengan kesiapan manajemen pendidikan yang efektif, lembaga pendidikan Islam dapat merespon perubahan sehingga tidak akan mengalami stagnasi (kemacetan) dan ketinggalan dalam dinamika perubahan yang cepat.

Para pakar, pengelola dan praktisi pendidikan, perlu mencermati lingkungan strategis pendidikan di Indonesia. Lingkungan strategis ini menghadirkan berbagai tantangan. Perubahan lingkungan makro dan mikro menempatkan peranan manajemen menjadi sangat *determinant* (menentukan) bagi masa depan sebuah organisasi. Apapun jenis aktivitas, fungsi dan rujukan organisasinya. Ditegaskan oleh Johnson, dkk (1973:50) bahwa: "*Organizations operate in an environment of change. They must be prepared to accept change as the inevitable consequence of operating in a dynamic world. The general political, economic, social, ethical and moral philosophies in our country had promoted an atmosphere of freedom of change for the enterprise*". Itu artinya, organisasi bekerja dalam lingkungan yang terus berubah karena itu perlu mempersiapkan diri untuk menerima akibat semua dinamika politik, ekonomi, sosial, etika dan filsafat moral dalam atmosfer kebebasan terhadap organisasi yang menjadi pranata sosial.

Untuk merespon kemajuan ilmu dan teknologi, perubahan aturan dan hukum, perkembangan lapangan kerja, munculnya berbagai sekolah baru berpredikat unggul se-

bagai kompetitor bagi suatu lembaga pendidikan diperlukan perencanaan strategis yang diarahkan kepada mengoptimalkan kekuatan, mengeliminir kelemahan secara internal dan mengantisipasi peluang dan tantangan sehingga pengembangan lembaga pendidikan Islam dapat berjalan dengan baik. Dinamika lingkungan eksternal menjadi variabel penting yang dipertimbangkan dalam menyesuaikan paradigma pendidikan yang sesuai dengan jantung hati masyarakat. Kemampuan para pimpinan dalam melakukan inovasi lembaga pendidikan Islam, menjadi syarat bagi upaya mengarahkan perubahan organisasi pendidikan Islam. Dengan kata lain, semua perubahan dalam lingkungan lembaga pendidikan perlu diresponi secara proaktif. Jika organisasi pendidikan yang dikelola ingin berkembang baik, tentu pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak cukup lagi hanya bersikap adaptif. Manajemen pendidikan perlu diubah dari berpusat pada keperluan birokrat pendidikan atau kebijakan perbaikan berorientasi proyek (*project oriented*), menuju fokus kepada kebutuhan pelajar dalam tataran pendidikan berbasis masyarakat (*community Based Education*) untuk mencapai mutu lulusan yang diharapkan secara berkelanjutan.

Harapan terhadap perubahan peranan manajemen pendidikan untuk mencapai lulusan berkualitas semakin mengemuka dewasa ini. Namun pada saat bersamaan sampai kini, ternyata manajemen pendidikan nasional masih lemah. Menurut Muhaimin (Jalal dan Supriadi, 2001) bahwa pendidikan nasional masih dihadapkan pada berbagai permasalahan pokok, yaitu: (1) Masih rendahnya pem-

rataan memperoleh pendidikan (2) Masih rendahnya mutu dan relevansi pendidikan, dan (3) Masih lemahnya manajemen pendidikan, di samping belum terwujudnya keunggulan ilmu pengetahuan dan teknologi di kalangan akademisi dan kemandirian.

Kemampuan masyarakat berpartisipasi dalam bidang pendidikan juga masih perlu dioptimalkan. Sampai kini ternyata masih belum optimal kesempatan anak-anak kurang mampu dalam mengakses pendidikan, terbukti pendidikan dasar 9 tahun masih kurang berhasil. Apalagi terjadinya krisis ekonomi pada tahun 1998. Demikian pula rendahnya mutu dan relevansi pendidikan ditandai dari banyaknya pengangguran terdidik. Sementara lemahnya manajemen pendidikan, terbukti dari kemampuan sekolah dalam menciptakan lulusan berkualitas masih jauh dari harapan.

Sistem yang sentralistik selama ini telah menggerogoti peluang berkembangnya profesionalisme di bidang pendidikan di samping faktor pembiayaan pendidikan yang masih rendah, sumber daya (*resources*) yang kurang memadai, manajemen yang kurang efektif, serta faktor eksternal yaitu bidang politik, ekonomi, hukum dan iptek yang turut memberikan kontribusi rendahnya mutu pendidikan di Indonesia. Menurut Sudarminta (2001:9) bahwa indikator rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, yaitu: 1) Rendahnya nilai rata-rata yang dicapai dalam EBTANAS dan UMPTN, 2) Rendahnya daya scrap peserta didik dalam memahami bahan pelajaran yang diberikan, dan 3) Rendahnya tingkat keterkaitan dan kesesuaian antara lulusan yang ada dengan kebutuhan akan tenaga kerja dalam

masyarakat. Untuk itu diperlukan perbaikan manajemen pendidikan, khususnya manajemen sekolah.

Masih lemahnya manajemen pendidikan sampai dewasa ini perlu disikapi dengan ketekunan untuk mengoptimalkan pengelolaan lembaga pendidikan. Otonomi bidang pendidikan yang menerapkan pembagian kewenangan pengelolaan bidang pendidikan dan kebudayaan antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota adalah menuntut pengelolaan pendidikan secara lebih baik. Untuk itu diperlukan para manajer institusi pendidikan yang profesional, kredibel dan akuntabel dalam menjalankan program pendidikan nasional, tak terkecuali semua pimpinan lembaga pendidikan Islam.

Semua jenjang dan jenis pendidikan, tidak bisa lagi dikelola dengan asal jadi atau scrampangan. Sama halnya jika lembaga pendidikan hanya dikelola dengan cara rutinitas saja. Akan tetapi untuk menuju sekolah yang berhasil atau efektif diperlukan pimpinan lembaga pendidikan yang mampu memunculkan terobosan-terobosan baru guna mengoptimalkan sumber daya organisasi pendidikan yang dimiliki dengan dukungan kemampuan menjalankan kepemimpinan pendidikan secara efektif. Tuntutan tersebut penting sekali dipenuhi agar lembaga pendidikan Islam menjadi efektif dalam membina SDM yang berkualitas guna menjamin kemampuan bangsa Indonesia melakukan daya saing (kompetisi) dan daya sanding (kerjasama) dengan bangsa lain.

A. MENJAWAB TANTANGAN PERUBAHAN

Peranan manajer sangat strategis dalam mengambil keputusan yang menentukan masa depan organisasi. Dengan pilihan manajemen strategik seorang manajer lembaga pendidikan (rektor, direktur, kepala sekolah/madrasah, pimpinan pesantren) akan melahirkan tindakan yang signifikan bagi perubahan organisasi yang dipimpinnya. Banyak hal yang perlu mendapat perhatian untuk diubah atau diperbaiki dalam lembaga pendidikan. Untuk itu, setiap pimpinan lembaga pendidikan Islam, dituntut agar mampu dan kreatif melakukan peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan mutu guru, peningkatan pembiayaan, penyediaan sarana dan prasarana, serta pembinaan kepribadian dan keterampilan pelajar.

Bagaimanapun, faktor peningkatan pembiayaan pendidikan baik untuk keperluan operasional maupun pembangunan sarana dan prasarana serta pelaksanaan program peningkatan mutu (*quality improvement*) merupakan hal yang krusial untuk guna mendukung program fokus terhadap kebutuhan pelajar. Derasnya tuntutan orang tua, industri, pemerintah, masyarakat atau pihak terkait (*stakeholders*) terhadap peningkatan mutu lulusan merupakan *mainstream* (arus utama) yang tidak bisa ditawar-tawar lagi dalam tataran reformasi pendidikan dewasa ini. Saat ini, semua pihak terkait dengan pendidikan memiliki harapan tinggi agar program pendidikan yang ditawarkan benar-benar relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dinamika kehidupan sosial dalam segala aspeknya, baik dengan keperluan ketersediaan tenaga kerja sektor formal (pegawai pemerintah

dan swasta) yang ada di pasar kerja, pembentukan wiraswasta baru maupun dalam pembentukan watak bangsa (*nation character building*) Indonesia yang berjiwa Pancasila, memiliki semangat membangun atau kepribadian seluruhnya. Intinya adalah reformasi pendidikan harus benar-benar dijalankan secara konsekuen oleh birokrat pendidikan, tenaga kependidikan bersama dengan potensi atau sumber daya kependidikan lainnya.

Tak pelak lagi, reformasi politik yang terjadi sejak tahun 1998 telah menggandeng bersamaan tuntutan reformasi hukum dan pendidikan. Suatu tantangan besar bagi bangsa Indonesia dalam melakukan perubahan sistem pendidikan, karena keberhasilannya sangat tergantung pada kemampuan dan integritas kepribadian SDM yang menjadi subjek pembangunan. Dalam abad yang penuh tantangan sekarang ini, menurut Tilaar (1999) sistem pendidikan nasional perlu direformasi agar dapat mendukung segala usaha pengembangan sumber daya manusia Indonesia sebagai pelaku dan tujuan akhir dari program-program reformasi itu sendiri. Konsekuensinya adalah bangsa Indonesia perlu menyediakan manusia yang berkualitas tinggi. Sumber daya manusia yang berkualitas tersebut diperlukan guna menjalankan agenda reformasi secara konsisten dan berkesinambungan.

Reformasi pendidikan merupakan perubahan kualitatif ke arah yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Perubahan kualitatif ini berisikan perubahan paradigma pendidikan nasional dari sentralistik kepada desentralisasi. Pada gilirannya wewenang dan tanggung jawab pengelolaan sekolah diberikan lebih besar kepada kepala sekolah dan

unsur pelaksana pendidikan di daerah. Di sinilah perlu kehadiran manajemen pendidikan yang efektif, karena otonomi pendidikan menuntut restrukturisasi sekolah dan madrasah termasuk pesantren yang diarahkan pada restrukturisasi manajemen dan restrukturisasi kurikulum. Dengan manajemen yang baik dan berorientasi kualitas, para pelanggan madrasah, sekolah agama, dan pesantren serta PTAI akan dapat mencapai kepuasan. Karena kualitas tinggi dari produk lembaga pendidikan terletak pada kepuasan para pelanggan pendidikan dari waktu ke waktu.

Pada saat ini reformasi pendidikan yang dilaksanakan, sesuai laporan Tim Depdiknas (2001) menggunakan pendekatan, yaitu: 1) Berangsur-angsur sesuai kesiapan sumber daya dan perangkat aturan, 2) Partisipatori reformasi pendidikan dijalankan dengan meningkatkan peranserta atau keterlibatan pihak terkait pendidikan, 3) Komprehensif reformasi dilaksanakan dengan meliputi semua aspek pendidikan mencakup aturan, organisasi, kurikulum, evaluasi, guru-guru, peranserta masyarakat, keuangan untuk semua jenis dan jenjang pendidikan.

Dengan demikian reformasi pendidikan sebagai yang menghasilkan desentralisasi pendidikan kepada Dinas pendidikan kabupaten dan kota sampai kepada sekolah diarahkan untuk mengoptimalkan pencapaian kualitas SDM yang handal untuk menciptakan keunggulan daerah dan kompetisi global. Manusia berkualitas tinggi hanya mungkin dicapai dengan sistem manajemen pendidikan yang baik. Berarti perlu adanya perubahan manajemen di setiap lembaga pendidikan. Sementara sekolah, madrasah, pesantren

dan perguruan tinggi Agama Islam (PTAI) juga akan berubah bila ada upaya manajerial untuk mengubah kondisinya.

Semua pimpinan lembaga pendidikan Islam bertanggung jawab untuk melakukan perubahan manajemen ke arah yang lebih efektif. Hal itu dapat dilakukan dengan mengandalkan peranan para manajer dalam mengambil keputusan efektif sehingga dapat berimplikasi terhadap pembuatan misi, visi, tujuan dan sasaran serta kebijakan dalam suatu formulasi manajemen strategik lembaga pendidikan yang tidak hanya ada di atas kertas sebagai kelengkapan lembaga pendidikan kontemporer (kekinian) tetapi benar-benar dijalankan dengan penuh komitmen terhadap pencapaian kualitas.

Dewasa ini tengah terjadi tuntutan restrukturisasi sekolah. Menurut Salisbury (1996) dengan restrukturisasi sekolah memiliki banyak manfaat yaitu: 1) Menjadikan sekolah lebih efektif dan efisien dengan mengurangi metode dan praktek yang bekerja tidak baik, 2) Menjadi lebih berorientasi pelanggan dengan memberikan kepada pelajar dan orang tua suatu keragaman pilihan (orang tua diberikan peluang memutuskan sekolah yang harus dipilih anaknya, tetapi juga memiliki berbagai pilihan tentang guru-guru, kurikulum, dan metode pembelajaran yang berkualitas), 3) Memberikan kepada pelajar, orang tua dan anggota masyarakat untuk mengakses pengetahuan berbasis elektronik dan pelayanan informasi, 4) Membiarkan para pelajar untuk mengubah peranan dari sekedar penerima pasif informasi kepada pekerja aktif informasi (berarti pelajar dapat mengakses informasi yang sesuai dan meng-

gunakannya untuk menulis laporan, membuat kesimpulan atau memecahkan masalah), 5) Memberikan komunikasi elektronik antara pelajar, guru, orang tua di rumah, dan, 6) Menggantikan konsep tentang "kelas" (dengan seperangkat bangku dan meja) dengan segala sesuatu yang terkait lingkungan kerjanya secara terbuka (dengan individu dan kelompok kerja dan teknologi tinggi pembelajaran dan sumber daya komunikasi).

Bagaimanapun, di tengah situasi seperti ini, globalisasi dan otonomi pendidikan membawa implikasi besar bagi pentingnya perubahan manajemen pendidikan. Pada tingkat makro, manajemen sistem pendidikan nasional dalam kewenangannya perlu diserahkan sebagian ke daerah sehingga inovasi pendidikan di daerah semakin cepat, tepat dan efektif. Pada tingkat mikro, pimpinan lembaga pendidikan perlu mengubah gaya manajemen ke arah yang lebih pro-aktif dan mengoptimalkan partisipasi semua personil dan *stakeholders* lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas personil, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat, serta kurikulum harus bermuara kepada peningkatan mutu pembelajaran yang efektif sehingga pelajar memiliki budaya ilmiah yang tinggi.

Bagaimanapun untuk masa depan, kompetisi dan keunggulan daya saing antara lain akan sangat ditentukan oleh mampu tidaknya menguasai ilmu dan teknologi dalam diri peserta didik sejak dini, karena itu perlu dipupuk budaya berpikir dan berperilaku ilmiah. Selain gemar membaca, dan mencari informasi, budaya berpikir dan berperilaku ilmiah menuntut pengembangan sikap nalar, kritis, eksploratif,

mau mencoba sendiri, menguji pendapat, serta pengembangan daya imajinasi kreatif (Sudarminta, 2001).

Otonomi pendidikan yang sebenarnya akan bergulir kepada otonomi sekolah, karena sekolah yang mengetahui apa kebutuhannya, kekurangannya, serta sumber daya yang dimiliki untuk membangun pendidikan berbasis masyarakat. Restrukturisasi (perubahan struktur dan kewenangan sekolah) dari menunggu perintah dari atas selama ini, kepada adanya otonomi lebih luas di sekolah memerlukan kepala sekolah yang profesional, kreatif dan inovatif. Keunggulan kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi syarat untuk meresponi perubahan kebijakan dan beradaptasi serta melakukan inovasi agar manajemen dapat berfungsi mengefektifkan program pembelajaran. Tuntutan ini juga merembes ke dalam lembaga pendidikan Islam sebagai bagian integral pendidikan nasional.

Kontribusi lembaga pendidikan Islam dalam mengembangkan SDM bangsa Indonesia tidak dapat dipungkiri. Madrasah, pesantren, sekolah-sekolah agama dan PTAI juga telah banyak melahirkan para ahli agama, ilmuwan, cendekiawan dan teknokrat yang berperan dalam pembangunan nasional selama ini. Dengan kata lain para lulusan lembaga pendidikan Islam telah memberikan kontribusi sangat besar dalam menciptakan mobilitas sosial masyarakat. Begitupun, diperkirakan masih banyak lembaga pendidikan Islam yang kurang berdaya menghadapi tuntutan perubahan, terutama dalam bidang manajemen, karena lemahnya kualitas SDM/personil madrasah, pesantren dan PTAI. Apalagi menghadapi berbagai munculnya berbagai jenis dan jenjang sekolah

berpredikat unggul/plus sebagai kompetitor (pesaing) bahkan lembaga pendidikan luar negeri yang ada dalam lingkungannya. Jadi diperkirakan keterbatasan sumber daya kependidikan masih menyelimuti sosok lembaga pendidikan Islam. Akibatnya lembaga pendidikan Islam seakan kurang berdaya untuk menghadapi perubahan eksternal baik dari segi sumber daya personil, sumber daya material maupun penguasaan IPTEK untuk melakukan akselerasi pembelajaran menuju keunggulan mutu lulusannya.

Pembinaan sistem pendidikan nasional memang sudah mengalami proses panjang. Lembaga pendidikan Islam sebagai sub sistem pendidikan nasional juga mendapat pembinaan Departemen Agama dan Departemen Pendidikan Nasional. Namun mutu lulusan yang dicapai lembaga-lembaga pendidikan Islam, seperti halnya sekolah-sekolah umum masih kurang memuaskan. Meskipun, dunia pendidikan memang sudah mengalami perubahan, tetapi kemajuan manajemennya belum menggembirakan. Lembaga pendidikan masih mengandalkan manajemen pendidikan yang kurang profesional, bahkan cenderung amatiran. Sadar atau tidak masih banyak berharap pada kemandirian sistem manajemen pendidikan tradisional. Hal yang naif, justru hal itu dipupuk oleh menjamurnya kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) yang cenderung dijumpai sejak dari rekrutmen tenaga keguruan dan birokrasi pendidikan sampai pada proyek-proyek pengembangan kelembagaan dan prasarana. Dalam iklim yang demikian itu banyak merusak asas profesionalisme pendidikan, bahkan memperburuk pengelolaan pendidikan di Indonesia. Saat inilah waktunya untuk mengikis

atau paling tidak mengurangi berbagai praktek kesalahan manajemen (*mismanagement*) dan penyimpangan dalam praktek pengelolaan lembaga pendidikan nasional.

Satu strategi pemberdayaan pendidikan nasional adalah melalui perubahan manajemen. Termasuk di dalamnya proses pemberdayaan lembaga pendidikan Islam. Hal itu dapat dimulai dari pemberdayaan sumber daya pendidikan, yaitu para kepala sekolah, guru-guru, tenaga pustaka, tenaga laboratorium dan pegawai kependidikan. Itu artinya, perlu melengkapi sumber daya ketenagaan maupun melengkapi sumberdaya material dan pembiayaan. Peningkatan keahlian manajerial dalam mengelola lembaga pendidikan harus diperkaya dengan penguasaan konseptual manajemen pendidikan yang siap diaplikasikan pada madrasah, sekolah agama, pesantren dan PTAI. Hal itu penting sekali bagi pimpinan lembaga pendidikan Islam, karena manajemen pendidikan sebagai panduan ilmiah bagi mengarahkan perubahan signifikan melalui reorientasi manajemen pendidikan. Perubahan dari fokus kepada keinginan kekuasaan atau birokrat kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Suatu manajemen pendidikan yang memperhatikan kebutuhan anak didik dan guru sebagai pelanggan (*customer*) daripada mengutamakan kepentingan birokrasi pendidikan semata. Kebutuhan *stakeholders* (pihak terkait) pendidikan: Orang tua, pemerintah, swasta, industri dan masyarakat harus semakin diakomodir sesuai analisis kebutuhan pendidikan dewasa ini.

Disadari bahwa manajemen hanya merupakan sub sistem dalam organisasi pendidikan, tetapi fungsinya sangat

signifikan bagi pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Efektivitas manajemen pada semua lembaga pendidikan yang termasuk dalam sistem pendidikan nasional penting sekali diwujudkan guna meningkatkan mutu pengelolaannya. Paling tidak para kepala sekolah jangan sampai mengabaikan prinsip-prinsip efektivitas manajemen kependidikan dalam rangka mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Secara manajerial, keputusan para manajer dan praktisi pendidikan sangat menentukan corak pendidikan masa akan datang. Di sinilah keunggulan manajemen untuk menjangkau masa depan yang lebih baik. Peran pimpinan lembaga pendidikan Islam yang menguasai ilmu manajemen pendidikan dan kepemimpinan yang kredibel sangat menentukan arah perbaikan mutu pendidikan di sekolah agama, madrasah, pesantren dan PTAI. Kondisi tersebut hanya mungkin dapat dicapai manakala mereka mampu menerapkan manajemen yang efektif dan kepemimpinan pendidikan yang kredibel, proaktif, inovatif dan partisipatif dalam pengambilan keputusan di setiap lembaga pendidikan.

Pada saat ini untuk jalan di tempat saja, manajemen suatu organisasi harus ekstra keras mendesain perubahan organisasinya, karena begitu cepatnya perubahan eksternal (IPTEK, hukum, politik, ekonomi, lapangan kerja, pasar, budaya) berlangsung dan merasuki batang tubuh setiap organisasi. Apalagi bagi organisasi pendidikan yang hanya terlibat dengan aktivitas rutinitas/operasional harian saja tentu akan semakin berat untuk merespon perubahan. Bagaimanapun, lembaga pendidikan Islam harus mengelola

perubahan yang diinginkannya, seperti halnya organisasi bisnis. Peran lembaga pendidikan Islam perlu diperkokoh melalui manajemen, kepemimpinan yang efektif untuk menentukan arah perubahan masyarakat. Tentu saja setiap lembaga pendidikan Islam jangan sampai tergilas oleh perubahan yang ada, lalu tertinggal dan diabaikan masyarakatnya. Apalagi perubahan memang suatu keniscayaan. Namun perubahan lembaga pendidikan sebaiknya direncanakan oleh para pimpinan atau kepala sekolah agama, madrasah, pesantren dan PTAI, bukan berubah apa adanya dan operasional rutinitas. Perubahan kualitatif dalam bidang pendidikan di semua lembaga pendidikan Islam harus mencakup kurikulum, metode dan teknologi pengajaran, sarana dan prasarana, mutu guru, iklim dan manajemen merupakan tuntutan globalisasi yang harus diantisipasi para pemimpin lembaga pendidikan Islam dewasa ini.

Menurut Anderson dan Bakker (1996) bahwa perubahan organisasi mungkin terjadi melalui proses dari atas (*top down*) dimulai dengan manajemen puncak. Upaya ini dapat berjalan cepat dan efektif sehingga dapat diterima secara baik dengan insentif oleh pegawai tingkat rendah dan dapat pula ditolak yang diakibatkan kurangnya komitmen. Perubahan dari bawah (*bottom up*) dapat berawal dari keseluruhan organisasi dan hal ini esensial bagi inovasi organisasi, mengadaptasi pekerjaan dan teknologi. Hal ini akan terjadi karena kekuatan dalam kreativitas dan keunggulan dalam persaingan serta partisipasi. Keberhasilan organisasi mungkin dimulai dari atas dan dari bawah sehingga proses perubahan itu terjadi.

Para pemimpin lembaga pendidikan yang ingin mengarahkan organisasi mereka ke dalam dunia baru harus memahami dinamika perubahan dan dapat menyediakan keterampilan untuk mengelola perubahan di sekolah. Menurut Rusyan (1992:2) pendidikan perlu dilakukan secara lebih terpadu dan serasi di setiap daerah, pada semua jenjang dan jenis pendidikan, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Pendidikan perlu disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memerlukan berbagai jenis keterampilan dan keahlian di segala bidang untuk ditingkatkan mutunya sesuai dengan perkembangan zaman. Untuk itu penyelenggaraan pendidikan sangat diperlukan dengan menggunakan manajemen yang baik.

Seiring perubahan arah politik Indonesia dari pemerintahan yang sentralistik kepada desentralisasi, dengan diundangkannya UU/No/22/1999 tentang pemerintahan daerah dan UU/No/25/1999 tentang perimbangan keuangan Pusat dan daerah, dan PP/No/20/2003 tentang sistem pendidikan nasional, maka terjadi berbagai perubahan dalam bidang pendidikan merupakan hal yang perlu dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Desentralisasi pendidikan menawarkan paradigma baru bagi kepala sekolah untuk lebih mandiri dan mengembangkan seluruh sumber daya sekolah menjadi sekolah unggul. Salah satunya adalah perubahan manajemen pendidikan menjadi suatu keniscayaan, sehingga sekolah-sekolah juga dituntut melakukan perubahan manajemen sekolah. Banyak pilihan manajemen sekolah saat ini, baik manajemen mutu terpadu (MMT), manajemen berbasis sekolah (MBS), manajemen peningkatan mutu

berbasis sekolah (MPMBS), atau manajemen perubahan sekolah menuju ke arah pemberdayaan personil dan potensi sekolah untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif antara satu sekolah dengan sekolah lain.

Bagaimanapun, sistem yang sentralistik selama ini cenderung telah menggerogoti peluang berkembangnya profesionalisme di bidang pendidikan. Di samping faktor pembiayaan pendidikan yang rendah, sumber daya (*resources*) yang kurang memadai, manajemen yang kurang efektif, serta faktor eksternal (politik ekonomi, dan teknologi dari luar) yang turut memberikan kontribusi rendahnya mutu pendidikan. Apalagi kebanyakan pimpinan sekolah diperkirakan cenderung kurang terampil menjawab tantangan perubahan dari luar. Sekolah-sekolah agama, madrasah, pesantren dan PTAI memerlukan paradigma baru manajemen untuk memenuhi harapan masyarakat terhadap mutu lulusan sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja, pengembangan berbagai bidang usaha baru dan pengembangan watak bangsa yang tangguh dalam arus perubahan budaya global.

B. PARADIGMA BARU MANAJEMEN PENDIDIKAN

Untuk menjadi bangsa yang berbudaya tinggi, tak ada alasan untuk mengabaikan pengelolaan lembaga pendidikan di abad ke-21 ini. Dengan kata lain pendidikan sebagai satu kegiatan fundamental manusia benar-benar memerlukan upaya pengelolaan terencana, terarah, terorganisir dan terpadu. Hal itu penting dilakukan karena pendidikan merupakan kegiatan yang berorientasi masa depan (*future ori-*

ented) dan menyangkut pembinaan potensi manusia baik secara pribadi maupun masyarakat dan bangsa yang berlangsung sepanjang hayat. Atas dasar itu, pengelolaan organisasi pendidikan tidak boleh serampangan, karena kehadiran organisasi pendidikan merupakan tuntutan modernisasi dan kemajuan sains dan teknologi untuk mengoptimalkan pembinaan potensi pribadi sesuai karakter budaya bangsa. Kelangsungan hidup (*survival*) bangsa Indonesia sangat tergantung pada keberhasilan pelaksanaan pendidikan di dalam keluarga, sekolah dan luar sekolah.

Setiap organisasi merupakan wadah bagi berlangsungnya aktivitas manajerial dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berbagai perusahaan yang telah berkembang pesat hanya dengan berfungsinya manajemen secara baik. Industri, perbankan dan sekolah juga memerlukan manajemen yang efektif. Menurut Fattah (1996:13) di dalam organisasi pendidikan ditemukan sumber daya yang besar yaitu sumber daya manusia, sarana dan prasarana, biaya, teknologi dan informasi. Sebagai penanggung jawab organisasi pendidikan, para manajer (Menteri pendidikan, Direktur jenderal, sekretaris jenderal, direktur, kepala biro, kepala bagian, kepala Dinas provinsi, kepala dinas pendidikan kabupaten/kota, kepala sub dinas, kepala tatausaha, kepala seksi, kepala cabang dinas pendidikan kecamatan, dan kepala sekolah) adalah orang-orang yang bertanggung jawab membuat perencanaan, mengambil keputusan, menyusun anggaran pembiayaan, menggerakkan, mengatur, memotivasi dan mengarahkan personil, menyusun standar hasil, membagi tugas, mengkomunikasikan pro-

gram dan kebijakan, menyusun prosedur kerja dan mengawasi semua kegiatan pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang bermutu.

Seluruh sumberdaya organisasi pendidikan dikerahkan dan diarahkan secara optimal oleh para manajer sistem organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional adalah kegiatan manajemen. Johnson, dkk (1973) berpendapat manajemen adalah proses di mana sumber daya yang tidak berhubungan dipadukan ke dalam suatu sistem terpadu untuk mencapai tujuan. Karena itu seorang manajer pendidikan akan memperoleh suatu tindakan melalui pekerjaan orang lain dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan dari sistem organisasi pendidikan. Para manajer pendidikan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan pekerjaan dari sejumlah orang yang terlibat dalam proses manajerial pendidikan secara profesional. Untuk itu setiap pengelola pendidikan harus menyadari bahwa keterampilan manajerial sangat penting artinya dalam memajukan sekolah terutama meningkatkan produktivitas pendidikan.

Sebagai sebuah organisasi, keberadaan sistem persekolahan memiliki tujuan tersendiri yang terkait dengan pembinaan potensi manusia dan jelas berbeda dengan organisasi bisnis lainnya yang memproduksi barang-barang atau hasil industri. Demikian pula birokrasi pendidikan merupakan pelayanan jasa yang lebih banyak mengandalkan hubungan antara manusia (*human relation*) daripada pemanfaatan sumber daya fisik atau mesin untuk memproduksi suatu barang. Di samping itu, keberhasilan/produk-

tivitas pendidikan sangat ditentukan oleh profesionalisme para manajer dan pendidik dalam mengelola sekolah dan aktivitas belajar mengajar di dalam kelas sebagai operasionalisasi pendidikan. Itu artinya, kedudukan sekolah sebagai organisasi jasa kemanusiaan (memanusiakan manusia) perlu mengutamakan manajemen yang berorientasi hubungan manusia (kepuasan kerja) agar fungsi pemberdayaan individu dan masyarakat benar-benar dicapai melalui sekolah, madrasah, pesantren dan PTAI secara efektif.

Untuk itu diperlukan sikap proaktif dan progresif para pengelola pendidikan agar mau menerapkan prinsip-prinsip dan teori-teori manajemen modern dalam aktivitas pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan di setiap sekolah agama, madrasah, pesantren dan PTAI sebagai salah satu ciri profesionalismenya. Salisbury (1996) berpendapat bahwa semua orang yang bekerja dalam pendidikan harus menyadari bahwa perubahan sekolah adalah tuntutan yang rumit. Setiap waktu diperlukan inisiatif yang digaungkan sebagai pengaruh dan konsekuensi dari berbagai kekuatan yang ada dalam organisasi dan ada yang bersikap optimis untuk menerima secara sistemik usaha-usaha perubahan pendidikan.

Pada saat ini, manajemen pendidikan sedang mengalami perubahan paradigma (cara pandang) terhadap hakikat dan fungsi pendidikan. Karena itu, untuk menuju pengelolaan pendidikan yang memberdayakan maka perlu dipahami hakikat paradigma baru pendidikan nasional, sebagai berikut:

Paradigma Lama	Paradigma Baru
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Sentralistik ♦ Kebijakan yang <i>top down</i> ♦ Orientasi pengembangan parsial; pendidikan untuk pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik, dan teknologi perakitan ♦ Peran pemerintah sangat dominan ♦ Lemahnya peran institusi non sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Desentralistik ♦ Kebijakan yang <i>bottom up</i> ♦ Orientasi pengembangan holistik; pendidikan untuk pengembangan kesadaran untuk bersatu dalam kemajemukan budaya, menjunjung tinggi nilai moral, kemanusiaan dan agama, kesadaran kreatif, produktif, kesadaran hukum ♦ Meningkatnya peran serta masyarakat secara kuantitatif dan kualitatif ♦ Pemberdayaan institusi masyarakat; keluarga, LSM, pesantren dan dunia usaha

Gambar 1: Perubahan dari paradigma lama kepada paradigma baru pendidikan (Jalal dan Supriadi, 2001:5).

Inti dari paradigma baru pendidikan adalah pemberdayaan masyarakat menjadi dasar dan muara dari kebijakan pendidikan sampai kepada sekolah. Mengacu kepada paradigma baru pendidikan nasional sebagaimana diungkapkan di atas, ada beberapa arah baru pengembangan pendidikan nasional, yaitu:

- Kesetaraan pelaksanaan sektor pendidikan dengan sektor lain;
- Pendidikan berorientasi rekonstruksi sosial;

- c) Pendidikan dalam rangka pemberdayaan bangsa;
- d) Pemberdayaan infrastruktur sosial untuk kemajuan pendidikan nasional;
- e) Pembentukan kemandirian dan keberdayaan untuk kemajuan pendidikan nasional;
- f) Penciptaan iklim kondusif untuk tumbuhnya toleransi dan konsensus dalam kemajemukan;
- g) Perencanaan terpadu secara horizontal (antar sektor) dan vertikal (antar jenjang *bottom up* dan *top down planning*);
- h) Pendidikan berorientasi peserta didik;
- i) Pendidikan multikultural; dan
- j) Pendidikan dengan perspektif global.

Desentralisasi pendidikan mengubah berbagai kewenangan dan kebijakan pendidikan sampai kepada dinas pendidikan kabupaten/kota dan sekolah. Para manajer pendidikan dan pendidik harus memikirkan ulang kerangka kerja mereka dalam mengelola sekolah dalam era otonomi daerah ini agar berkembang di masa depan. Bahkan kalau perlu kemampuan mengadopsi sistem mutu terpadu dalam pendidikan agar supaya mencapai peningkatan keunggulan mutu sesuai kebutuhan pelanggan pendidikan (*Educational customer*). Oleh sebab itu manajemen pendidikan merupakan hal yang strategis dan menempatkannya sebagai sains dan teknologi yang harus dimanfaatkan dalam organisasi pendidikan agar dapat berfungsi efektif dan efisien.

Paradigma baru pendidikan nasional mengacu kepada pengelolaan pendidikan oleh SDM yang profesional. Menu-

urut Tilaar (2000) bahwa dalam mengelola sistem pendidikan nasional ada beberapa prinsip dasar untuk menuju masyarakat Indonesia baru, yaitu: (1) Partisipasi masyarakat di dalam mengelola pendidikannya (*community based education*) (2) Demokratisasi proses pendidikan (3) Sumber daya pendidikan yang profesional, dan (4) Sumber daya penunjang yang memadai. Keempat faktor ini perlu dikembangkan dan dioptimalkan kemampuannya agar sistem dan manajemen pendidikan mampu memberdayakan manusia Indonesia di masa depan.

Paradigma baru pendidikan yang diungkapkan di atas perlu dicermati dan diaplikasikan pada setiap sekolah. Ke-profesionalan sumber daya personil sekolah menjadi satu pilar utama keberhasilan organisasi pendidikan menghasilkan sumber daya yang bermutu. Manajemen sekolah berorientasi mutu yang akan dapat menggali partisipasi masyarakat memajukan setiap sekolah dengan pendekatan sistem yang padu. Masukan sekolah dari masyarakat (anak didik, kurikulum, biaya) kemudian diolah dalam proses pembelajaran (guru, metode, sarana, fasilitas) yang kemudian menghasilkan keluaran (lulusan) yang dikembalikan kepada masyarakat untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi atau menjadi anggota masyarakat yang baik, bekerja secara terampil dan berguna bagi bangsa.

Fattah (1996) menjelaskan bahwa aplikasi paham sistem terhadap proses manajemen dan proses pendidikan dalam wadah-wadah keorganisasian merupakan strategi pemecahan masalah pendidikan yang kompleks. Manajemen merupakan satu sub sistem dalam sistem sekolah. Proses

pembelajaran di sekolah dan keluaran lulusan ditentukan oleh efektivitas manajemen sebagai sub sistem. Dengan kata lain, kualitas lulusan sekolah agama, madrasah, pesantren dan PTAI ditentukan oleh manajemen yang dijalankan oleh pimpinan lembaga pendidikan Islam.

Sebagai sebuah sistem sudah barang tentu organisasi pendidikan sangat kompleks karena di dalamnya ada unsur manusia bekerjasama menggunakan pengetahuan dan teknik-teknik tertentu dalam mencapai tujuan pendidikan. Secara umum menurut Johnson, dkk (1973:24) sebuah organisasi terdiri dari: 1) *Goal oriented, people with a purpose*, 2) *Psychological systems, people working in groups*, 3) *Technical systems, people using knowledge and technique*, and, 4) *An integration of structural activities, people coordinating their efforts*. Semua komponen organisasi pendidikan hanya akan bergerak menuju tujuan dengan berfungsinya sumber daya manusia pendidikan yang berkualitas untuk melahirkan kinerja yang baik. Komponen tujuan (*goal oriented*), sistem teknik dalam bekerja, dan keterpaduan struktur aktivitas organisasi hanya akan berfungsi jika dijalankan oleh sejumlah personil yang bekerjasama sebagai sistem psikologikal dengan memadukan tujuan individu dan tujuan organisasi.

Sistem pendidikan bekerja dalam interaksi *input* (masukan), proses/transformasi, dan *output* (keluaran). Semua unsur atau komponen pendidikan berfungsi dan berinteraksi mencapai tujuan pendidikan.

Input	Proses Pendidikan	Output
Anak, pengetahuan, nilai-nilai, tujuan (kurikulum), dan uang/pembiayaan.	Pengaruh struktur, orang-orang, metode, teknologi dan tugas manajemen	Pribadi lulusan (SDM), keterampilan, pengetahuan, kreativitas, tanggung jawab, dll.

Gambar 2: Model sistem dalam Pendidikan

Masukan (*input*) dalam proses pendidikan adalah anak (pribadi), uang, dan berbagai macam sumberdaya lainnya, kurikulum (pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai). Selanjutnya masukan tersebut diproses menjadi bangunan, alat-alat pembelajaran, murid, gaji guru, pembelian buku-buku. Guru menciptakan suasana atau proses belajar mengajar dengan menggunakan teknologi pendidikan, metode mengajar, media pengajaran dan evaluasi sehingga mengeluarkan produk (hasil) yaitu lulusan yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan pribadi yang baik, sebagaimana diharapkan (orang tua dan masyarakat) sehingga anak mampu melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi dan terbaik, serta memiliki kepribadian yang baik untuk bekerja dan menjadi anggota masyarakat yang bermanfaat secara luas.

Kepala sekolah dan guru sebagai manajer berperan memutuskan bagaimana semua sumberdaya yang ada (*input*) akan digunakan dan diproses melalui cara tertentu (proses/transformati) yang akan menghasilkan keluaran (*output*) atau lulusan sekolah. Di sini fungsi manajemen sekolah yang dijalankan oleh pimpinan sekolah, madrasah, pesantren dan PTAI (makro) serta manajemen pembelajaran yang dijalankan oleh para guru/dosen (mikro) ber-

muara kepada produktivitas kerja yang baik dan lulusan yang memuaskan pelanggan pendidikan.

Betapa pentingnya aplikasi manajemen dalam pendidikan. Menurut Squire (Riches dan Morgan, 1989) para pendidik perlu memahami batang tubuh teori manajemen yang berasal dari aktivitas industri dan komersial agar dapat diadaptasi dalam tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, menggunakannya dalam praktek dan kemudian memberikan kontribusi dalam formulasi yang berbeda kepada bentuk teori, modifikasi dan pengembangannya. Pengetahuan yang digunakan dalam menjalankan organisasi pendidikan sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) yang didukung keterampilan memimpin atau kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communicating*) sebagai fungsi-fungsi manajemen adalah perlu dipelajari dan dipahami oleh pimpinan dan manajer lembaga pendidikan. Para manajer, pimpinan lembaga pendidikan yang menginginkan keberhasilan organisasi pendidikan yang dikembangkannya maka manajemen dan kepemimpinan harus berfungsi efektif.

Untuk itu pemanfaatan pengetahuan manajemen oleh para pengelola (kepala sekolah, administrator, supervisor, tata usaha) dan pendidik di sekolah merupakan keharusan organisatoris tidak hanya dilihat dari segi kepentingan organisasi tetapi juga dari pelayanan terhadap pelanggan pendidikan (siswa, orang tua, masyarakat dan pengguna lulusan sekolah) yaitu dunia industri, jasa perbankan, pemerintahan dan lain sebagainya.

Untuk melakukan perubahan manajemen pendidikan diperlukan keterlibatan semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Sejalan dengan itu Oliver (1996: 6) menjelaskan: *"The involvement of educationist from all strata of the organization is very important when change is contemplated, because of the diffuse nature of the change process within human systems"*. Organisasi pendidikan merupakan bidang yang penting dalam memulai perubahan manajemen ini. Para kepala sekolah, guru-guru dan unsur pelaksana pendidikan lainnya secara esensial adalah manajer yang harus terlibat dan menempati fungsi strategis dalam menjawab tuntutan perubahan manajemen sekolah.

Bahkan Anderson dan Bakker (1996) berpendapat manajemen efektif tentang perubahan adalah suatu peningkatan akan pentingnya tanggung jawab bagi setiap manajer harus didasarkan atas kejelasan visi dalam bekerja dan perlakuan personil untuk terlibat secara emosional lewat pekerjaan mereka melalui keanggotaan dalam organisasi dan keterlibatan mereka secara sadar akan efek perubahan pada penambahan keuangan mereka, keamanan, status, harga diri dan efektivitas waktu.

Keberhasilan dan kelancaran tugas-tugas kependidikan pada suatu sekolah tidak bisa terlepas dari berfungsinya manajemen yang dijalankan oleh manajer atau pimpinan lembaga pendidikan yang diangkat, bertanggung jawab dan bertugas didalamnya. Pelaksanaan pendidikan Islam seperti pada pesantren, madrasah, sekolah-sekolah agama yang dikelola yayasan Islam hanya akan berfungsi efektif bila para kepala sekolah, supervisor dan guru-guru mau dan

mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang efektif. Seandainya peluang akan berhasilnya lembaga pendidikan Islam di Indonesia juga ditentukan oleh seberapa besar keberhasilan para manajernya menerapkan konsep, prinsip dan strategi manajemen di dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Keberadaan lembaga-lembaga pendidikan sudah saatnya dikelola secara profesional. Baik lembaga pendidikan umum maupun lembaga pendidikan Islam seperti pesantren, madrasah, sekolah-sekolah agama yang merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional. Di dalamnya juga termasuk universitas-universitas Islam swasta, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) sudah saatnya dikelola secara profesional dengan manajemen yang efektif. Pengelolaan asal jadi, serampangan, sikap primordialisme, tradisional dan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) perlu dikikis dari semua lembaga dan birokrasi pendidikan, karena hal itu mengabaikan profesionalitas.

C. MENGUTAMAKAN KINERJA MANAJERIAL

Salah satu sains yang diperlukan untuk mengarahkan perubahan di masa depan dalam kehidupan suatu bangsa adalah manajemen. Terutama keunggulan manajemen yang terbukti telah mampu mengubah wajah dunia dengan industri-industri besar, perguruan tinggi berpengaruh dalam melahirkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendorong majunya perekonomian dunia. Begitupun, manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi melalui

pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi. Keunggulan manajemen justru terletak pada SDM yang profesional yang diharapkan akan dapat menggunakan manajemen dalam mengefektifkan perubahan bagi kepentingan hidup di masa depan. Demikian halnya dengan dunia pendidikan yang memerlukan manajemen pendidikan yang efektif dan fungsional untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Sistem pendidikan nasional perlu dikelola dengan manajemen yang lebih profesional. Maka perlu digunakan pendekatan sistem dalam memahami persoalan pendidikan sehingga pengelolaannya bersifat holistik, tidak parsial atau tambal sulam. Bagaimanapun, setiap lembaga pendidikan di masa kini dan masa depan berada dalam situasi yang semakin kompleks dan penuh tantangan. Untuk itu, lembaga-lembaga pendidikan Islam harus dikelola oleh tenaga-tenaga manajerial yang profesional.

Pengelolaan lembaga pendidikan perlu memperhatikan kompetensi untuk mencapai *performance* (kinerja) yang baik. Para manajer pendidikan yang memiliki kompetensi dapat diharapkan memajukan lembaga pendidikan Islam. Tidak hanya berdasarkan pengalaman saja (senioritas) dan bakat semata-mata. Tetapi penanganan lembaga-lembaga pendidikan sudah saatnya dipercayakan kepada personil yang memiliki pengetahuan teoretis, kaya pengalaman dan membukukan berbagai keberhasilan bidang pendidikan. Paling tidak, sumber daya personil sekolah yang memiliki kompetensi manajerial, kredibilitas dan kapasitas tangguh perlu mendapat kepercayaan untuk memberdayakan lembaga-

ga pendidikan dalam era kontemporer. Unjuk kerja yang baik di dalam lembaga pendidikan Islam lebih utama daripada sekedar teori-teori yang tidak dipraktikkan. Sungguhpun demikian, pengetahuan teoretis sangat diperlukan bagi manajer pendidikan untuk mengarahkan cara pandang dan cara kerja yang baik sehingga melahirkan kinerja managerial dibanggakan.

Pengembangan manajemen pendidikan bagi lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia baik sekolah, madrasah maupun pesantren dan PTAI menjadi sangat krusial. Adalah perlu dikembangkan dan ditingkatkan kuantitas dan kualitas manajemen sekolah. Jangan sampai lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia keringgalan zaman dalam era globalisasi dan tak mampu bangkit dalam era otonomi ini. Perlu didisain manajemen yang menggerakkan pembelajaran dengan berorientasi keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif dari lulusannya. Peranan manajemen yang efektif sangat menentukan perubahan kualitatif proses kependidikan dan mutu lulusan sebuah lembaga pendidikan di masa masa depan.

Sebagai salah satu pilar utama pemberdayaan masyarakat di daerah, Untuk itu lembaga pendidikan perlu diberdayakan terlebih dahulu dengan pengelolaan secara profesional yang bermuara pada manajemen efektif. Menurut Tilaar (2000) bahwa proses pendidikan adalah pemberdayaan SDM dan ketika proses pemberdayaan menunjukkan hasilnya di situlah terlihat kualitas lembaga pendidikan. Namun pemberdayaan SDM melalui lembaga pendidikan tidak akan efektif bila tidak dikelola oleh pengelola yang

memiliki kompetensi manajerial, baik keterampilan konseptual, kemampuan teknis dan kemampuan hubungan manusia menuju manajemen yang efektif pula. Karena itu sungguh hal yang strategis bahwa kepala sekolah, madrasah, pesantren dan berbagai perguruan tinggi menggunakan kerangka konseptual dalam meningkatkan pengelolaan institusi yang dipimpinnya. Kompetensi konseptual ini penting dengan menguasai konsep, prinsip, dan teori manajemen pendidikan.

Dalam konteks ini, organisasi pendidikan yang berhasil adalah yang tingkat efektivitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Dalam rangka mencapai efektivitasnya para pengelola pendidikan di sekolah-sekolah harus menjadi efektif pula. Untuk menjadi efektif, maka prinsip-prinsip dan teori-teori manajemen sebagai teknik pengelolaan organisasi perlu dikuasai untuk membuka peluang bagi kepala sekolah, pengajar, pelatih, administrator, supervisor, laboran/teknisi sumber belajar, dan peneliti untuk memajukan lembaga pendidikan pada masa depan.

Manajemen pendidikan merupakan proses penerapan prinsip dan teori manajemen dalam pengelolaan kegiatan di lembaga pendidikan untuk mengefektifkan pencapaian tujuan pendidikan. Penerapan manajemen dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren atau universitas harus didukung sumber daya personil dan sumber daya lain yang dimanfaatkan untuk mewujudkan kinerja organisasi pendidikan yang tinggi dalam rangka mencapai mutu lulusan yang handal. menggerakkan personil ini ada unsur pemberian motivasi, mengarahkan dan memimpin agar mereka bekerjasama dengan baik dan harmonis.

Manajemen pendidikan tidak akan sukses dalam sebuah sekolah manakala kerjasama tidak berlangsung dengan baik. Kepala sekolah sebagai pimpinan, manajer, supervisor dan pendidikan adalah memerlukan keterampilan manajerial dalam berkomunikasi dengan semua *stakeholders* (pihak yang terkait dan berkepentingan dengan sekolah) untuk meningkatkan mutu sekolahnya. Dijelaskan oleh Oliver (1996:7) bahwa: *"They must manage the calssroom learning process and the educational experiences of pupils, they must manage their own allocated resources, they must manage their own time, and they must manage their involvement in the numerius curriculum initiative which are part and parcel of everyday educational life"*. Para guru-guru harus bekerjasama dalam meningkatkan mutu pendidikan yang muaranya lulusan berkualitas. Proses pembelajaran di kelas, pengalaman pendidikan dan pengelolaan sumber daya dipadukan dalam mencapai tujuan pendidikan disekolah.

Konsep, prinsip dan teori manajemen umum diketengahkan untuk diaplikasikan dalam pendidikan. Keterampilan manajemen yang akarnya ada dalam kepemimpinan perlu dikembangkan dengan adanya profesionalitas, kredibilitas, dan etika kepemimpinan agar efektif dalam menjalankan lembaga pendidikan.

Lalu apa yang dapat mendukung keberhasilan restrukturisasi sekolah atau madrasah? Salah satu variabel penting adalah tersedianya SDM dan pengelola lembaga pendidikan yang profesional serta pedoman teoretik dan praktek manajemen bagi lembaga pendidikan Islam. Para kepala madrasah, sekolah-sekolah keagamaan, pesantren dan P'TAI

perlu meningkatkan kinerjanya dengan menghadirkan manajemen efektif yang mampu menyinari masyarakat dengan keunggulan institusional, proses pembelajaran efektif dan lulusan yang dapat dibanggakan.

Dalam buku ini dijelaskan teori-teori, prinsip-prinsip dan fungsi pokok manajemen yang dapat diaplikasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Secara terperinci tujuan penulisan buku ini yaitu ingin mendeskripsikan konsep-konsep, prinsip-prinsip dan teori manajemen pendidikan modern. Kehadiran buku ini ditujukan bagi peminat kajian manajemen pendidikan sebagai sumber bacaan baru dalam memberikan kontribusi pemikiran konseptual manajemen pendidikan.

Bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP), Fakultas Tarbiyah jurusan Kependidikan Islam/Manajemen Pendidikan Islam pada IAIN/STAIN dapat menjadikan buku ini sebagai sumber belajar. Untuk para kepala sekolah agama, pimpinan pesantren dan madrasah juga dapat memanfaatkan buku ini guna memperkaya konseptual, wawasan dan perspektif baru yang strategis bagi peningkatan keterampilan manajemen dalam melaksanakan tugas sebagai manajer pendidikan. Semua persoalan dan manfaat tersebut akan diketengahkan dalam kajian buku ini sehingga muncul nuansa baru dalam pengembangan pemikiran manajemen lembaga pendidikan Islam.

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN

A. SEJARAH MANAJEMEN

Kehadiran berbagai organisasi dalam kehidupan masyarakat merupakan salah satu fenomena kehidupan modern untuk membantu dan mempermudah pemenuhan kebutuhan hidup manusia secara individu dan masyarakat. Kebutuhan hidup tersebut mencakup kebutuhan sandang, pangan, perumahan, pendidikan, rasa aman dan aktualisasi diri. Menurut Winardi (1990) manusia sebagai makhluk yang hidup berkelompok (*zoon politicon*) berusaha untuk dapat bertahan (*survival*) dengan membentuk bermacam-macam organisasi guna memenuhi aneka macam kebutuhan. Keanggotaan seseorang dalam organisasi menyebabkan timbulnya tuntutan penggunaan uang, waktu dan kerja yang harus dipikul bersama dan berjalan secara efektif serta efisien yang kemudian secara empirik muncullah manajemen dalam organisasi.

Praktek manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban, tetapi studi manajemen secara sis-

tematik boleh dikatakan masih belum lama diterapkan. Manajemen telah dipraktikkan dalam bisnis, rumah sakit, sekolah-sekolah, universitas, pemerintahan, industri, perbankan dan aktivitas organisasi lainnya. Disadari bahwa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya material akan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dengan memfungsikan manajemen. Sebagai suatu pemikiran ilmiah keberadaan manajemen mengalami sejarah tersendiri sampai masa sekarang ini.

1. Perkembangan Awal Manajemen

Peradaban kuno pada bagian Barat Mesopotamia dan tulisan-tulisan orang-orang Mesir Kuno sekitar tahun 1200 sebelum masehi menunjukkan sudah adanya pengetahuan serta penggunaan manajemen untuk mengelola soal-soal politik (Winardi, 1990).

Sejarah Yunani kuno dan kerajaan Romawi banyak memberikan bukti tentang pengetahuan manajemen terutama dalam pengelolaan persidangan di pengadilan, praktek pemerintahan, organisasi tentara, kesatuan usaha-usaha kelompok dan pelaksanaan otoritas. Demikian pula organisasi gereja telah menggunakan struktur organisasi sedunia yang menyusun otoritas sendiri sebagai bukti penerapan manajemen.

Robbins (1984) menjelaskan bahwa bangunan pyramid di Mesir dan tembok Cina adalah bukti masa kini yang merupakan proyek besar yang menghabiskan ratusan dan ribuan pekerja dikerjakan dengan baik sebelum abad modern. Kebe-

radaan pyramid merupakan contoh yang sangat menarik. Begitu sangat besarnya pyramid diperkirakan menghabiskan jutaan blok batu yang tiap batu beratnya beberapa ton. Bahkan pembangunannya menggunakan 100.000 orang untuk jangka waktu 20 tahun.

Demikian pula kemajuan yang dicapai Islam abad ke 8 s/d 13 M dengan pusat kerajaan Islam di Bagdad dan di Cordova Spanyol. Baik manajemen pemerintahan, perpustakaan, madrasah dan pendidikan tinggi semua berkembang berkat manajemen yang baik oleh para intelektual dan ulama sesuai perkembangan zamannya.

Bahkan sampai pertengahan abad ke-18 juga banyak industri dan perusahaan menggunakan prinsip manajemen dalam meningkatkan produksi. Adam Smith secara khusus dalam bidang ekonomi memberikan kontribusi dalam hal ajaran ekonomi klasik sebagaimana dipaparkan dalam buku *Wealth and Nations* yang diterbitkan tahun 1776. Buku ini berisikan argumen yang cerdas atas keuntungan ekonomi bahwa organisasi dan masyarakat akan beruntung dalam pembagian pekerjaan. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja (*division work*) meningkatkan produktivitas dengan peningkatan setiap keterampilan dan kecekatan pekerja.

2. Manajemen Ilmiah (1900-1920)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah, seorang insinyur dan industrialis Amerika yang teori manajemennya dianggap radikal pada zamannya dalam meningkatkan produktivitas. Di sam-

ping dia bekerja pada Midvale Steel Works di Philadelphia sebagai juru mesin tahun 1878 dan mencapai *Chief Engineer* serta mendapat gelar dalam bidang teknik yang juga menemukan alat pemotong baja yang bekerja sangat cepat.

Dari pengalamannya Taylor menyadari bahwa problem produktivitas yang sebenarnya berasal dari sikap tak acuh pekerja dan manajer. Sebagian sikap tak acuh tersebut timbul karena baik para manajer maupun para pekerja tidak mengetahui apa yang dinamakan "kerja layak untuk setiap hari kerja" dan "upah layak untuk setiap hari kerja". Menurutnya, produktivitas merupakan kunci pemecahan bagi pencapaian upah lebih tinggi dan laba lebih besar. Akhirnya Taylor mengeluarkan karya ilmiah "*The Principles of Scientific Management*" tahun 1911 yang di dalamnya diungkapkan prinsip-prinsip fundamental sebagai landasan pendekatan ilmiah terhadap manajemen.

Dalam manajemen, Taylor juga beranggapan bahwa para pekerja harus dipilih secara hati-hati dan cermat dan setelah itu mereka perlu diberi pelatihan yang memadai untuk dapat bekerja sebaik mungkin. Dia memandang bahwa kepentingan para pekerja, para manajer dan para pemilik perusahaan harus dapat diselaraskan. Penerimaan awal terhadap manajemen ilmiah yaitu oleh perusahaan pabrikasi Amerika, yang nyatanya memberikan keunggulan komparatif atas perusahaan asing yang membuat perusahaan Amerika lebih efisien di dunia.

Taylor juga memiliki pengikut yang mengembangkan teorinya yaitu: Henry L. Gant (1887) seorang insinyur me-

sin yang dikenal sebagai pengembang sistem perencanaan yang dapat diawasi secara efektif. Demikian Frank Gilbert dan Lillian Gilbert mereka mendapat julukan *first lady of management* yang banyak mengembangkan prinsip manajemen ilmiah.

Pada pokoknya prinsip utama manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Taylor bagi para manajer bahwa harus diperiksa dengan hati-hati, dipilih, dan dilatih sebelum mereka diberikan pekerjaan tertentu.

3. Manajemen Modern

Henry Fayol seorang industrialis berkebangsaan Prancis merupakan bapak manajemen modern. Dia mengarang sebuah buku manajemen yaitu "*Administration Industrielle et Generale*". Dia mengembangkan aktivitas manajerial yang mencakup: Teknisal (produksi), komersial (membeli, menjual dan menukarkan), finansial (mencari modal dan memanfaatkan secara optimal), kepastian (perlindungan harta kekayaan), akunting, dan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengkoordinir dan mengawasi).

Robbins (1984) berpendapat bahwa Henry Fayol menjelaskan bahwa praktek manajemen berbeda dari accounting, pembiayaan, produksi, distribusi dan fungsi bisnis khusus lainnya. Dia beralasan bahwa manajemen merupakan aktivitas umum semua manusia dalam melakukan bisnis, pemerintahan, dan bahkan di rumah. Paling tidak menurutnya ada 14 prinsip manajemen, yaitu: 1) *Division of work* (pembagian kerja), spesialisasi meningkatkan keluaran yang membuat pegawai semakin efisien, 2) *Authority*

(kewenangan). Manajer memerlukan kemampuan untuk memberikan perintah. Kewenangan memberikan mereka akan hak tersebut. Dengan kewenangan akan muncul tanggung jawab, 3) *Discipline* (disiplin) Pegawai memerlukan kepatuhan dan menghormati aturan yang mengarahkan organisasi. Disiplin yang baik akan muncul dari kepemimpinan yang efektif, 4) *Unity of Command* (kesatuan perintah). Semua pegawai harus menuruti perintah dari yang berkuasa/wewenang, 5) *Unity of Direction* (kesatuan tujuan/arah). Setiap kelompok aktivitas dalam organisasi memiliki satu arah/tujuan yang diarahkan oleh seorang manajer sesuai rencana, 6) *Subordination of individual interest to the general interest*. Perhatian/minat individu bawahan/kelompok harus bersumber dari minat/perhatian organisasi secara keseluruhan, 7) *Remuneration* (pegawai harus dibayar gajinya dengan adil bagi pelayanan yang mereka berikan), 8) *Centralization* (sentralisasi). Pengambilan keputusan secara terpusat, 9) *Scalar Chain* (garis kewenangan dari manajemen puncak kepada yang lebih rendah untuk pengawasan, 10) *Order* (aturan). Orang dan material harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang benar, 11) *Equity* (persamaan). Manajer harus berbuat kebaikan dan keadilan kepada semua pegawai/bawahan, 12) *Stability of tenure of Personnel*. Manajemen harus memberikan kepada personil secara teratur untuk menjamin kelancaran pekerjaan, 13) *Initiative* (inisiatif). Pegawai yang dibiarkan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai kreativitasnya, dan 14) *Espirit and Coprs*. Semangat kerja kelompok akan mengembangkan keharmonisan dan kesatuan organisasi.

Ada beberapa pendekatan yang dikembangkan seiring munculnya manajemen ilmiah atau administrasi umum. Diantaranya adalah pendekatan perilaku (*behavioral approach*) dan pendekatan kuantitatif (*quantitative approach*).

B. PENGERTIAN MANAJEMEN

Banyak pakar manajemen yang mengemukakan pendapat mereka tentang pengertian manajemen. Untuk mengetahui pengertian manajemen maka berikut ini diketengahkan beberapa pendapat untuk membantu dalam memahami konsep dasar manajemen.

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Terry (1973:4) menjelaskan: "*Management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*". Pendapat ini dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya.

Hersey dan Blanchard (1988:4) mengemukakan manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit dan lain-lain.

Proses di sini menghadirkan berbagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer dan anggota atau bawahannya dalam suatu organisasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer organisasi dapat mendorong sumber daya personil (pegawai atau anggota) bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy & Premeaux (1995:6) mengemukakan "*Management is the process of getting thing done through the efforts of other people*". Dengan demikian pada hakikatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: Unsur manusia (*men*), barang-barang (*mate-*

rials), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*) (Terry, 1973). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Efisien ialah hubungan antara *input* (masukan) dengan *output* (keluaran). Jika hasil yang dicapai lebih banyak daripada input (masukan/modal) yang dikeluarkan maka hal itu dimaksudkan sebagai efisien. Manakala seorang manajer memanfaatkan sumber daya masukan seperti, uang, orang-orang, dan peralatan dapat dihemat/diminimalisir untuk mencapai suatu tujuan merupakan hakikat efisiensi.

Sedangkan efektif adalah pencapaian aktivitas-aktivitas secara sempurna sesuai tujuan yang akan dicapai. Pencapaian tujuan organisasi atau kegiatan tertentu berkaitan dengan tingkat efektivitas (Robbins, 1984:5).

Reeser (1973) berpendapat bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

Dalam pendapat ini disadari betul betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan sumber daya organi-

sasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.

Konfigurasi manajemen sebagaimana dalam beberapa definisi yang dikemukakan di atas, berisikan adanya organisasi sebagai wadah formal, adanya manajer yang melakukan aktivitas manajemen, adanya anggota organisasi bisnis atau perusahaan dan organisasi jasa lainnya, serta fungsi-fungsi dan prosedur yang harus dijalankan sebagai ilmu yang bersumber dari pengalaman empiris selama ini.

C. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebuah organisasi adalah wadah bagi beroperasinya manajemen. Di sini aktivitas manajemen menjadi salah satu subsistem dari sistem organisasi. Manajemen menjadi teknik atau alat yang menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang diinginkan. Dalam konteks tugas manajer, pengambilan keputusan merupakan salah satu peranan manajer yang disebut peranan desisional (Winardi, 1990). Dalam menentukan tindakan manajerial seorang manajer dituntut untuk berani mengambil keputusan baik atas pertimbangan individu dengan kewenangannya sebagai pimpinan, maupun keputusan dari hasil musyawarah dengan memperhatikan pemikiran, perasaan atau masukan dari anggota organisasi.

Pengambilan keputusan dalam fungsi-fungsi manajemen ini meliputi: 1) Perencanaan - apakah tujuan akhir orga-

nisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan?, 2) Pengorganisasian - bagaimanakah pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi yang bagaimana diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?, 3) Penggerakan - bagaimanakah menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi? Bagaimanakah kepemimpinan efektif dalam organisasi? 4) Pengawasan - aktivitas apa sajakah dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa sajakah penyimpangan terjadi? Bagaimanakah menggerakkan organisasi secara efektif?

Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa tidak ada satupun fungsi manajemen yang dapat dilaksanakan tanpa melalui proses pembuatan keputusan, karena keputusan merupakan pangkal tolak dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajemen organisasi. Setiap manajer mengambil keputusan meskipun tipe dan ruang lingkupnya berbeda antara satu dengan yang lain. Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang dinamis ketimbang prosedur ketat atau suatu pilihan yang diambil pada masalah dan waktu tertentu.

Mondy dan Premeaux (1995) menggambarkan hubungan fungsi manajemen dengan pengambilan keputusan sebagaimana dalam gambar berikut:



Gambar 2: Hubungan Pengambilan Keputusan dengan Fungsi manajemen lainnya.

Proses keputusan berlangsung dan berfungsi baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun dalam pengawasan. Pengambilan keputusan tidak hanya bersifat substantif untuk menyusun rencana-rencana strategis, tetapi juga dalam menangani pelaksanaan tugas-tugas operasional serta mengatasi masalah (penyimpangan dari rencana) yang dihadapi para manajer dan personil dalam setiap organisasi.

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Sungguh salah satu tugas utama para manajer adalah mengambil keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Seorang manajer membuat keputusan dalam banyak fungsi perusahaan yang akan terkait dengan masa depan perusahaannya. Apakah yang dimaksud pengambilan keputusan? Robbins (1984:236) berpendapat bahwa: *"Decision making is process in wich one chooses between two or more alternative"*. Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami hakikat pengambilan keputusan ialah proses me-

milih dua alternatif atau lebih. Biasanya pilihan yang ditetapkan didasarkan pada pertimbangan rasional yang memiliki keuntungan lebih banyak bagi organisasi daripada alternatif lainnya.

Setiap orang membuat keputusan dalam hidupnya setiap hari. Bagaimanapun, seseorang senantiasa akan berhadapan pada berbagai pilihan sebagai tindakan yang akan dilakukan dalam keseharian. Pilihan tindakan tertentu baik secara pribadi maupun kelompok perlu diputuskan. Seperti halnya, seorang pegawai akan memutuskan, jam berapa harus bangun, lalu apakah pergi ke kantor, atau tidak, jam berapa berangkatnya, dengan kendaraan apa, dan banyak hal lain yang diputuskan.

Suatu putusan ialah proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin (Sutisna, 1985:149). Demikian pula Drummond (1995) berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan usaha penciptaan kejadian-kejadian dan pembentukan masa depan (peristiwa-peristiwa pada saat pemilihan dan sesudahnya).

Sebagai makhluk hidup manusia senantiasa menghadapi banyak persoalan sejak bangun tidur hingga pergi kembali ke tempat tidur di malam hari. Dengan menemukan berbagai problem kemudian disusun prioritas-prioritas yang cocok. Putuskan apa yang akan kita lakukan baik sebagai individu maupun kelompok dalam menangani masalah krusial melalui proses pengambilan keputusan. Proses membuat alternatif dan solusi yang mungkin terhadap masalah yang diputuskan sebagai prioritas. Melakukan evaluasi terhadap solusi dan pemilihan terhadap berbagai solusi.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy dan Premeaux (1995:108) menjelaskan: "*Decision making is the process of generating and evaluating alternatives and making choices among them*". Pendapat ini mengaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses dimana ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.

Dari definisi di atas disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung substansi pokok yaitu: ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada beberapa alternatif yang akan dipilih (bukan satu alternatif), ada ketetapan hati memilih satu pilihan, dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja).

2. Sistem Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu sistem tindakan karena itu ada beberapa komponen di dalamnya. Menurut Atmosudirjo (1997:45) kerangka kerja yang ada dalam sistem pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Posisi orang yang berwenang dalam mengambil keputusan;
- 2) Problema (penyimpangan dari apa yang dikehendaki dan direncanakan atau dituju);
- 3) Situasi si pengambil keputusan itu berada;
- 4) Kondisi si pengambil keputusan (kekuatan dan kemampuan menghadapi problem); dan

- 5) Tujuan (apa yang diinginkan atau dicapai dengan pengambilan keputusan).

Unsur-unsur yang disebutkan di atas merupakan kesatuan yang harus ada dalam sistem kerja pengambilan keputusan manajerial. Hal ini sangat penting artinya, sebab pengambilan keputusan adalah sentral bagi tugas seorang manajer dalam mengkoordinasikan tugas-tugas dan usaha organisasi untuk mencapai sasaran. Di sini aktivitas pengambilan keputusan menjadi inti tugas seorang manajer, ia menembus seluruh fungsi pelaksanaan fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruh aktivitas organisasi (Kast dan Rosenzweig, 1979:603).

Dalam perspektif ini pengambilan keputusan dipahami sebagai upaya menetapkan satu pilihan dari berbagai pilihan untuk melakukan suatu tindakan di masa depan. Sebagai suatu tindakan awal dimulai dalam perencanaan yang harus dilakukan setiap manajer dan dalam aktivitas manajerial lainnya, maka pengambilan keputusan akan menentukan corak masa depan suatu organisasi baik pemerintahan, politik, ekonomi, perbankan maupun organisasi pendidikan.

Adair (1985) berpendapat keputusan-keputusan adalah berpusat kepada pengelolaan. Manajemen adalah memutuskan apakah yang dilakukan dan memperoleh sesuatu tindakan. Dalam situasi manajemen tertentu suatu keputusan atau bagian keputusan harus mendahului pelaksanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian hasil bagaimanapun akan ditentukan keputusan dan efektivitas dalam pelaksanaannya. Di sini kepemimpinan, mempengaruhi, komu-

nikasi dan motivasi berperan di dalamnya. Persyaratan pertama bagi keberhasilan dalam suatu perusahaan adalah mutu yang tinggi dari keputusan manajemen.

Konsep sistem dapat diaplikasikan dalam pembuatan keputusan, seperti halnya dalam perencanaan dan komunikasi sebagai upaya mendisain sistem dalam organisasi. Gish (1997) berpendapat bahwa pendekatan sistem merupakan proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk mendisain sistem. Pengambilan keputusan merupakan sikap yang hati-hati dalam bertindak untuk menentukan sebuah pilihan dari beberapa alternatif. Hal ini merupakan gambaran sederhana dari manajemen organisasi. Pengambilan keputusan adalah proses berpikir yang meliputi semua aktivitas pemecahan masalah.

Sebagai suatu sistem, pengambilan keputusan menerima masukan pengaruh dari sistem lainnya baik ekonomi, sosial, politik dan peraturan negara. Hal itu perlu diperhatikan oleh para manajer atau pimpinan dalam membuat keputusan. Merujuk kepada Harrison (1992:85) menjelaskan: "*Organizations do not exist in a vacuum. They are a part of larger aggregates, such as economic system, the social system and the political system of the nationstate. Therefore, decision makers must take account of the inputs of the environment in arriving at a decision, and they must consider the effects of the choice on the manifold forces comprising the environment*". Keputusan berkaitan dengan tujuan dan aspirasi yang dibuat harus dapat dilaksanakan secara efektif. Bagaimanapun, efektivitas dari suatu pelaksanaan keputusan ditentukan oleh lingkungan. Penerimaan lingkungan akan

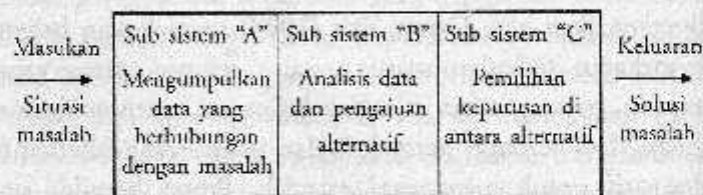
menentukan keberhasilan keputusan. Adapun yang membatasi kepuasan lingkungan atas pilihan keputusan efektivitas nampaknya ada pada ketidaksempurnaan informasi, hambatan waktu dan biaya, serta keterbatasan dimensi kognitif (pemikiran) atau rasionalitas.

Efektivitas pengambilan keputusan berkaitan dengan aplikasi konsep sistem terhadap keputusan. Aplikasi ini bahkan terkait dengan gaya pengambil keputusan yang diperkenalkan oleh Driver, dkk (1993) menjelaskan bahwa pendekatan terhadap suatu masalah sebagai suatu yang terpadu, menggunakan sejumlah informasi, memperkirakan situasi dari berbagai perspektif dan menelorkan alternatif-alternatif untuk menangani masalah. Proses berpikir sistemik adalah suatu penyusunan prioritas dari strategi penanganan situasi, tidak hanya mengumpulkan alternatif atau satu elaborasi rencana. Pendekatan sistemik mendefinisikan situasi lebih luas daripada yang orang lain melakukannya, melihat masalah sebagai terdiri dari banyak faktor, masalah yang saling berhubungan dan harus dipertimbangkan bersama.

Sebenarnya sistem analisis yang dipakai oleh seseorang manajer menghasilkan alternatif dalam proses keputusan. Suatu bagian dari proses, sistem analisis penting untuk mencatat kemungkinan alternatif, menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi setiap alternatif dan membangun nilai yang berhubungan dengan variabel. Pendapat Harrison (1992:3) juga memperkuat argumentasi bahwa profil keputusan biasanya difokuskan kepada tiga elemen pokok, yaitu: 1) *the decision process*, 2) *the decision-maker*, or

3) *the decision itself*. Paling tidak, efektivitas pengambilan keputusan akan ditentukan tiga elemen dasar ini. Sebagai kesatuan sistem elemen tersebut bermuara kepada munculnya keputusan yang diharapkan.

Dalam Immegart dan Pilecki (1972:78) dikemukakan bagan subsistem aktivitas pengambilan keputusan dalam organisasi sekolah sebagai berikut:



Gambar 3: Proses Pengambilan Keputusan

Gambar di atas menjelaskan beberapa subsistem yang melingkari sistem aktivitas seperti pengambilan keputusan. Setiap dari proses subsistem dalam kenyataannya merupakan realitas dari *input* (masukan) dan *output* (keluaran) dalam sistem tersebut. Situasi masalah atau masalah yang ada menjadi input (masukan) kepada subsistem pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah kemudian menjadi masukan kepada subsistem analisis data dan selanjutnya menjadi masukan kepada subsistem pemilihan keputusan di antara berbagai alternatif sehingga muncul keluaran berupa alternatif solusi masalah.

Gigch (1987) berpendapat proses pencarian untuk menghasilkan alternatif tetap merupakan bagian yang harus dipahami. Salah satu teori mengatakan bahwa pencarian

1) Mengidentifikasi masalah atau peluang

Mempelajari atau mengenali masalah apa saja masalah yang dihadapi atau peluang apa sajakah yang harus ditangkap oleh organisasi dalam meningkatkan perannya di masa depan. Karena itu faktor yang menyebabkan munculnya masalah (jika ingin memecahkan masalah) atau faktor-faktor yang menjadi peluang (kekuatan dan kelemahan) harus diidentifikasi sedemikian rupa melalui analisis rasional dan sistematis.

Di sini yang juga penting termasuk perumusan masalah sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal itu menentukan tindakan yang akan diambil. Kalau persoalannya tidak dirumuskan dengan benar, maka masalah yang sesungguhnya tetap berlanjut, dan tindakan-tindakan yang salah arah boleh jadi akan menciptakan masalah-masalah baru (Drummond, 1995:17).

2) Membuat alternatif-alternatif.

Membuat sejumlah alternatif yang diperkirakan akan dapat menjadi jawaban dalam pemecahan masalah adalah sangat penting. Sebab berbagai alternatif yang dibuat akan dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Demikian pula membuat berbagai alternatif peluang bagi membuat keputusan yang menyangkut masa depan organisasi agar diketahui peluang yang lebih besar untuk memajukan organisasi.

3) Mengevaluasi alternatif

Menilai keuntungan dan kerugian atau kekuatan dan kelemahan dari masing-masing alternatif di dalam memecahkan masalah dan menjawab peluang yang ada merupakan langkah yang akan menentukan pilihan. Jika harus dilihat faktor feasibilitas (kelayakan) suatu alternatif maka hal inilah yang akan menetapkan pilihan yang mana akan diambil sebagai keputusan.

4) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif

Adapun tindakan memilih alternatif terbaik dari sejumlah alternatif yang diajukan dalam mendukung keberhasilan pemecahan masalah dan menjawab peluang yang ada dalam organisasi merupakan langkah keempat. Pemilihan alternatif itu sekaligus menetapkan untuk dilaksanakan sebagai keputusan yang diambil bagi organisasi.

5) Mengevaluasi alternatif

Keputusan yang ditetapkan dan telah dilaksanakan haruslah dievaluasi apakah telah mencapai tujuan yang diinginkan atau belum. Sebab keputusan itu diyakini sebagai cara dalam memecahkan masalah atau mengisi peluang untuk menjawab kebutuhan organisasi. Jika belum, maka tindakan harus diperbaiki dan kembali melihat alternatif-alternatif yang diajukan atau menambah kembali alternatif yang ada disamping melengkapi informasi untuk keputusan yang akan diambil.

Pendapat lain menegaskan bahwa langkah-langkah pengambilan keputusan ada enam yaitu: (1) Mengiden-

tifikasi suatu masalah, (2) Memperjelas dan menyusun prioritas sasaran-sasaran, (3) Menciptakan pilihan-pilihan, (4) Menilai pilihan-pilihan, (5) Memperbandingkan akibat-akibat yang diramalkan pada masing-masing pilihan dengan sasaran-sasaran, (6) Memilih pilihan dengan konsekuensi-konsekuensi dengan sasaran-sasaran (Drummond, 1995:3).

Sesungguhnya para manajer dan bersama staf atau personil organisasi perlu memahami proses atau langkah-langkah ini agar tujuan pengambilan keputusan dapat dicapai dengan baik. Apakah tujuan untuk membuat tindakan strategis jangka panjang, operasional (menjwab peluang) maupun dalam memecahkan masalah yang dihadapi organisasi.

Bagaimanapun, berpikir, memecahkan masalah dan mengambil keputusan adalah perilaku dasar manusia baik individu maupun kelompok. Mengambil keputusan adalah tindakan sentral dalam tugas manajer dalam mengkoordinir usaha organisasi mencapai sarannya. Dalam hal ini, keberadaan informasi adalah bahan vital bagi pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks (Kast dan Rosenzweig, 1979).

4. Jenis-Jenis dan Fungsi Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang dijalankan secara baik akan melahirkan putusan-putusan organisasi, baik diputuskan secara pribadi setelah menerima informasi dari bawahan melalui musyawarah maupun putusan diambil sendiri oleh manajer tanpa melibatkan bawahan.

Keputusan adalah hasil yang dicapai dari proses pengambilan keputusan. Menentukan sebuah pilihan (memutuskan) atau arah tindakan tertentu bagi organisasi adalah keputusan. Secara umum keputusan dibagi kepada dua jenis, yaitu:

1) Keputusan strategis

Setiap organisasi melahirkan berbagai kebijakan atau keputusan organisasional. Kebijakan dan arah organisasi merupakan keputusan strategis. Kebijakan menyita banyak perhatian terutama bagi para manajer puncak karena pengaruhnya sangat besar terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi.

2) Keputusan operasional

Adapun keputusan operasional menyangkut pengelolaan organisasi sehari-hari. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para manajer puncak (Drummond, 1995:13). Dengan demikian keputusan yang diambil dalam proses manajemen baik manajer puncak maupun manajer menengah dan manajer rendah adalah harus saling sinergi agar memiliki kekuatan untuk menembus faktor-faktor eksternal dalam menuju masa depan organisasi secara lebih baik.

Di sisi lain ada pula pembagian jenis keputusan berdasarkan masalah yang dihadapi, yaitu:

1) Keputusan yang diprogramkan (*Programmed decision*)

Keputusan ini adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada problem yang diketahui secara baik (*well-*

structured problems) atau masalahnya diketahui secara jelas. Informasi juga tersedia secara mencukupi untuk digunakan dalam mengambil keputusan. Demikian pula informasi dapat dinilai relevansinya untuk mengambil keputusan. Fakta-fakta dan angka-angka serta data diolah untuk memberikan informasi yang bermakna sehingga keputusan bisa diprogramkan.

2) Keputusan yang tidak diprogramkan (*Non-programmed decision*)

Adapun keputusan ini adalah keputusan yang diambil atau dibuat berdasarkan masalah yang tidak diketahui secara jelas (*ill-structured problems*) atau data dan informasinya kurang tersedia sebagaimana mestinya.

Ada pula pendapat lain yang membagi keputusan kepada dua jenis yaitu: (1) Keputusan administratif, kegiatan operasional yaitu semua keputusan yang berbau administrasi operasional sehari-hari (2) Keputusan strategis, menyangkut kegiatan goal. Ini merupakan keputusan yang bersifat strategis yang bernuansa jangka panjang sebagai pegangan dalam keputusan administratif (Syafri Harahap, 1996:132).

Setiap keputusan yang diambil para manajer organisasi tertentu dalam jenis keputusan apapun akan menentukan tindakan manajerial yang dijalankan dalam organisasi. Karena bagaimanapun, keputusan memiliki fungsi tersendiri dalam perspektif manajemen. Di sini dapat dikemukakan ada dua fungsi pokok keputusan, yaitu: (1) Sebagai pangkal tolak semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik kegiatan individual maupun komunal dan organisasional, (2) Menentukan masa depan sebab keputusan bersifat fu-

turistik (mengenai masa depan), maka efeknya akan terlihat pada masa akan datang meskipun penuh ketidakpastian maka keputusan harus dibuat dalam totalitas perencanaan (Atmosudirjo, 1997:48).

Masa depan organisasi adalah suatu hal prediktif dan kompleks. Oleh sebab itu, keputusan organisasi yang diambil manajer sangat kompleks dalam menjangkau masa depan. Karena itu, keputusan itu mencakup strategis dan kebijakan. Dalam hal ini strategi yang dibuat manajemen puncak merupakan serangkaian keputusan atau tindakan yang mendasar dibuat dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan (S.P Siagian, 1995:32).

Setiap level (tingkat) manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan, namun keputusan yang diambil sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada setiap manajer. Bagi manajemen puncak (*top management*), tingkat keputusan yang diambilnya terdiri dari menyusun strategi, kebijakan dan peraturan umum yang proporsinya berimbang dalam perencanaan, operasional dan pengawasan. Misi dan visi serta sasaran organisasi disusun oleh manajemen puncak yang biasanya dipercayakan oleh pemilik organisasi atau perusahaan.

D. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama

anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Bagaimanapun, manajemen memiliki peranan yang sangat strategis dalam mengefektifkan usaha organisasi Terry (1973:7) mengemukakan "*Management provides effectiveness to human efforts. It helps achieve better equipment, plants, offices, products, services and human relations*". Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mencapai efektivitas usaha manusia terutama untuk membantu pencapaian yang lebih baik dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap sudah mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memudahkan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain mengemukakan empat fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan Terry (1973:4), yang terdiri dari: *These four fundamental functions of management are: 1) Planning, 2) Organizing, 3) Actuating, 4) Controlling*. Di dalam aktivitas manajemen ada empat fungsi yaitu; perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan.

Fayol dalam Winardi (1990) mengemukakan ada lima fungsi manajemen, yaitu: 1) *Planning* (perencanaan), 2) *Organizing* (pengorganisasian), 3) *Command* (memimpin), 4) *Coordination* (pengkoordinasian), 5) *Control* (pengawasan).

Sondang P. Siagian (1975) mengemukakan bahwa fungsi manajemen mencakup; 1) Perencanaan, 2) Pengorganisasian, 3) Pemotivasi, 4) Pengawasan, dan 5) Penilaian. Demikian pula Mondy dan Premeaux (1995:8), mengemukakan "*The management process is said to consist of four functions: planning, organizing, influencing and controlling*". Dapat disimpulkan pada pokoknya manajemen memiliki fungsi yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengawasan.

Untuk penjelasan lebih terperinci berikut ini diuraikan beberapa fungsi pokok manajemen.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux (1995:138) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Perencanaan berkaitan dengan tujuan (*means*) dan sasaran yang dilakukan (*ends*). Selanjutnya Terry (1973:192) mengemukakan "*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities, believe necessary to achieve desired results*". Pendapat di atas menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu: 1) pengumpulan data, 2) analisis fakta dan, 3) penyusunan rencana yang konkrit.

Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson (1973:51) bahwa: "*The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of systems change*". Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Dan perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya, ada tindakan program khusus untuk mencapai tujuan ini, karena mana-

jemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan.

Johnson, dkk (1973) berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan (*decision making*) yang juga merupakan inti dari manajemen.

Mengapa manajer membuat perencanaan? Sungguh perencanaan memberikan arah, mengurangi pengaruh perubahan, meminimalkan pengulangan dan menyusun ukuran untuk memudahkan pengawasan. Dengan kata lain proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi, karena melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Akan tetapi sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi.

Sementara menurut Siagian (1985) suatu proses perencanaan harus dapat menjawab lima pertanyaan pokok, yaitu:

- 1) Apa yang akan dikerjakan dalam satu kurun waktu tertentu?
- 2) Siapa yang bertanggung jawab untuk melakukan, dan kepada siapa bertanggung jawab?

- 3) Prosedur, mekanisme dan metode kerja yang bagaimana yang akan diberlakukan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut agar terintegrasi dengan baik?
- 4) Adakah perjadwalan kegiatan yang jelas dan harus ditaati?
- 5) Apa alasan yang benar-benar data dipertanggung jawabkan tentang mengapa berbagai kegiatan harus dilaksanakan?

Mehurut Winardi (1990), fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari: 1) Sasaran-sasaran, 2) Tindakan-tindakan, (*actions*), 3) Sumber daya, dan 4) Implementasi.

Johnson, dkk (1973) walaupun semua fungsi manajemen saling terkait yang dilaksanakan manajer, namun setiap fungsi kegiatan organisasi harus dimulai dari perencanaan. Dijelaskan pula bahwa "*Planning is the process by which the system adapts its resources to changing environmental and internal forces*" (h.49). Dimaksudkan bahwa perencanaan adalah suatu proses dengan mana sistem menyesuaikan berbagai sumber daya yang ada untuk mengubah lingkungan dan kekuatan internal. Sesungguhnya fungsi perencanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menyajikan suatu sistem keputusan yang terpadu sebagai kerangka dasar bagi kegiatan-kegiatan organisasi.

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan-perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi. Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik berkembang semakin kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan.

Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui di mana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja. Bila perencanaan kurang diperhatikan atau tidak dibuat, maka akan terjadi tindakan sembarangan/tidak menentu dalam organisasi (*zig-zagging*).

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Fungsi utama perencanaan manajemen puncak adalah salah satu rancangan sistem mencakup: 1) Penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi di atas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada pelbagai macam tingkatan organisasi, dan 2) Pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini.

Perencanaan adalah sebagai "*intelligent cooperation with the inevitable*" (kerjasama cerdas yang tak dapat dielakkan). Perencanaan ialah suatu kegiatan integratif yang berusaha

memaksimalkan keefektifan seluruhnya daripada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi. Pada pokoknya perencanaan adalah proses manajemen untuk memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya? Menseleksi tujuan dan membangun kebijakan, program dan prosedur untuk pencapaian tujuan. Kemudian harus jelas hasil apa yang diharapkan dari proses rencana.

Ada suatu pendekatan yang logis terhadap perencanaan meliputi langkah-langkah:

- 1) Memperhatikan lingkungan politis, ekonomis dan kom-petitif di masa datang;
- 2) Visualisasi peranan yang dikehendaki daripada organisasi didalam lingkungan ini;
- 3) Merasakan kebutuhan-kebutuhan dan keperluan lang-ganan;
- 4) Menentukan perubahan-perubahan dalam kebutuhan dan keperluan-keperluan kelompok lain yang berke-pentingan (pemegang saham, pegawai, penawar, pem-beli, dll);
- 5) Mengembangkan sarana yang luas, tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang akan mengarahkan usaha-usaha seluruh organisasi;
- 6) Menterjemahkan perencanaan yang luas ini kedalam usaha-usaha fungsional atas dasar yang lebih terperinci-riset, perencanaan dan pengembangan, produksi, distri-busi dan pelayanan; dan
- 7) Mengembangkan perencanaan lebih terperinci dan kon-trol atas penggunaan sumber-sumber dalam tiap-tiap

wilayah fungsional -selalu dihubungkan dengan usaha perencanaan yang menyeluruh.

Menurut Johnson (1973) perencanaan memberikan ke-rangka kerja bagi keterpaduan keputusan sistem. Dalam pendekatan perencanaan ini adalah penting untuk menge-nali konsep tingkatan rencana. Jadi ada hirarki perencanaan organisasi. Suatu rencana yang luas dibutuhkan organisasi dalam bentuk sasaran dan tujuan-tujuan di tingkat puncak organisasi. Dalam konsep sistem, fungsi perencanaan me-rupakan suatu rancangan sistem yang harus memberikan pertimbangan pada tujuan yang menyeluruh dari organisasi, integrasi pekerjaan sub sistem ke arah tujuan tersebut Ke-mudian tujuan dan sasaran tersebut diterjemahkan ke da-lam rencana-rencana lebih terperinci dan khusus dibagikan kepada semua sistem organisasi.

Ada beberapa keuntungan tujuan-tujuan sebagai pe-tunjuk bagi perencanaan, yaitu:

- 1) Landasan bagi perencanaan yang terpadu dan utuh;
- 2) Premis-premis dalam mana perencanaan yang lebih khusus harus mengambil tempat;
- 3) Landasan utama bagi penyelenggaraan fungsi kontrol;
- 4) Suatu landasan utama bagi motivasi manusia-suatu ke-sadaran untuk berkarya dalam arti tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah dikenal;
- 5) Suatu landasan bagi perumusan yang tepat delegasi dan desentralisasi perencanaan khusus pada tingkatan operasional yang lebih rendah; dan

- 6) Suatu landasan bagi koordinasi kegiatan-kegiatan di antara berbagai macam unit pekerjaan fungsional dalam organisasi.

Dari hasil perencanaan adalah akan muncul beberapa rencana, yaitu:

- 1) Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran

Tujuan adalah rencana-rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang harus dicapai. Dalam arti luas, tujuan mencakup: sasaran-sasaran, maksud-maksud, tugas pokok, batas waktu, standar-standar, target-target dan jatah-jatah. Tujuan bukan saja menggambarkan titik akhir perencanaan tetapi juga akhir ke arah mana fungsi-fungsi manajemen lain (pengorganisasian, komunikasi dan kontrol) akan dicapai.

- 2) Rencana-rencana tetap

Rencana-rencana tetap merupakan jenis kebijakan-kebijakan, metode baku, prosedur operasional yang dirancang untuk berguna dalam situasi yang beragam dan berulang pada aktivitas organisasi. Kebijakan adalah suatu rencana tetap yang paling luas dan merupakan petunjuk-petunjuk umum bagi perilaku organisasi. Kebijakan suatu perencanaan umum bagi tindakan yang membimbing anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijakan seringkali ditulis secara formal dalam buku pedoman organisasi atau kebijakan. Metode-metode dan prosedur adalah yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sehari-hari.

- 3) Rencana-rencana terpakai

Rencana terpakai-sekali adalah rangkaian tindakan yang cocok dengan situasi yang khusus untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana terpakai ini dapat berupa:

- 1) Program pokok, 2) Proyek-proyek, 3) Program-program khusus sampai pada, 4) Rencana-rencana terperinci.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan harus mempertimbangkan tiga sistem pokok yang penting bagi organisasi, yaitu: 1) Sistem lingkungan-menyajikan parameter-parameter sosial, kultural, politis, dan ekonomis yang luas dalam mana organisasi harus bekerja, 2) Sistem kompetitif-melukiskan hubungan-hubungan kompetitif, struktur industrial dan hubungan-hubungan produsen-konsumen untuk perusahaan industri tertentu dalam mana perusahaan berkompetisi, 3) Sistem organisasi intern-menunjukkan struktur organisasi, sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan dan hubungan-hubungan fungsional yang membuat organisasi menjadi suatu sistem yang baik.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Sebelum dijelaskan hakikat pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, maka terlebih dahulu dikemukakan arti organisasi, sebab organisasi yang menjadi wadah bagi seluruh aktivitas manajerial, tak terkecuali pengorganisasian. Apa yang dimaksud dengan organisasi. Mondy & Premeaux (1995) menjelaskan: organisasi ialah kerjasama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinir untuk mencapai hasil yang diinginkan. Di dalam organisasi

ada sejumlah orang baik sebagai manajer maupun sebagai anggota, ada struktur, tujuan-tujuan, aturan dan prosedur. Orang yang melaksanakan manajemen inilah disebut manajer, dan yang melaksanakan pekerjaan praktis adalah anggota.

Maka dengan demikian sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur yaitu: 1) Ada kumpulan orang-orang, 2) Ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi, 3) Bekerjasama di mana aktivitas-aktivitas yang terpisah dikoordinir, 4) Ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir.

Untuk kelangsungan fungsi organisasi ada beberapa prinsip dalam rancangan manajemennya, yaitu: 1) Kesatuan perintah, 2) Rentang pengawasan, 3) Pembagian kerja, dan 4) Departementalisasi.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winardi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins (1984) pengorganisasian ialah suatu hal yang berkaitan dengan penetapan tugas-tugas untuk dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melaporkan kepada siapa, dan di mana keputusan dibuat.

Reeser (1973:323) mengemukakan "*As managerial function, organizing is defined as grouping work activities into department, assigning authority and coordinating the activities of the different departements so that objectives are met and conflicts minimized*". Pendapat ini menekankan bahwa pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi.

Sejalan dengan pendapat di atas Terry (1973:297) menjelaskan pengorganisasian adalah membangun hubungan perilaku yang efektif di antara semua orang, karena mereka akan dapat bekerjasama secara efisien dan mencapai kepuasan pribadi dalam melakukan pekerjaan dalam konteks pengaruh lingkungan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: 1) Menjelaskan siapa yang akan melakukan apa, 2) Menjelaskan siapa memimpin siapa, 3) Menjelaskan saluran-saluran komunikasi, 4) Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran (Winardi, 1990).

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian, yang menurut Mondy dan Premeaux (1995) yaitu tanggung jawab, wewenang, pendelegasian, dan pertanggung jawaban.

1) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Dalam menerima suatu pekerjaan berarti seseorang mengambil tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan.

2) Wewenang (*Authority*)

Wewenang adalah hak untuk memusunkan, mengarahkan orang-orang dalam melakukan sesuatu tindakan, atau untuk melaksanakan suatu kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi. Paling tidak ada tiga karakteristik utama dalam konsep wewenang, yaitu: 1) Wewenang adalah hak, 2) Wewenang mencakup tindakan membuat keputusan, melakukan tindakan, dan melaksanakan kewajiban, 3) Wewenang adalah jaminan bagi pencapaian tujuan, atau sasaran organisasi.

3) Pendelegasian (*Delegation*)

Pendelegasian adalah proses pemberian tanggung jawab sepanjang wewenang yang dibutuhkan. Konsep delegasi adalah salah satu hal penting bagi manajer sebagai kemampuan untuk memperoleh pekerjaan yang dilaksanakan. Pada pokoknya ada risiko bagi manajer, karena berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu tanggung jawab.

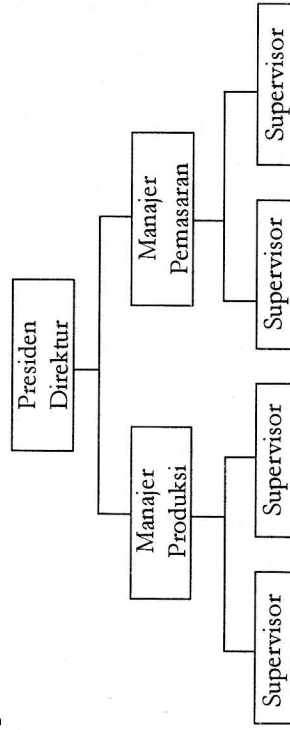
4) Pertanggung jawaban (*Accountability*)

Tidak ada satu organisasi yang dapat berhasil jika tidak ada sistem pertanggung jawaban. Akuntabilitas adalah jaminan bahwa seseorang yang diusulkan untuk melaksanakan tugas dalam kenyataannya melaksanakannya secara benar.

Pertanggungjawaban dapat dikembangkan dengan beberapa cara, yaitu: 1) Melalui pemeriksaan pribadi/perorangan oleh manajer. Setelah tugas-tugas seseorang diberitahukan kepadanya, manajer dapat memeriksa dan melihat apakah pekerjaan itu dilakukan secara sempurna, 2) Bawah-an memberikan laporan kepada manajer. Laporan ini diatur sedemikian rupa, baik laporan mingguan, bulanan atau semesteran, 3) Melalui laporan yang diberikan oleh orang lain. Para pengawas pengendalian mutu melaporkan tentang pekerjaan seseorang, demikian pula para pelanggan memberikan laporan tentang lemahnya pelayanan dan kegagalan produk/jelek kualitas produk.

5) Struktur Organisasi

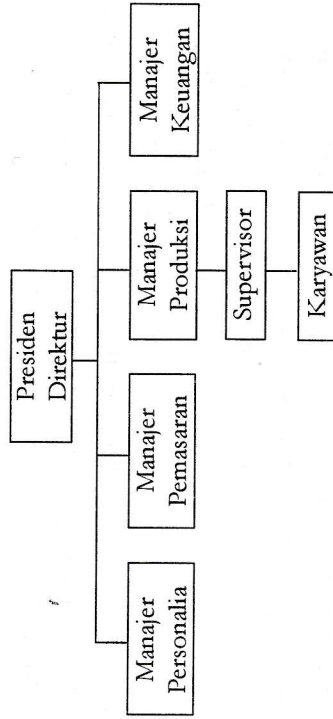
Struktur organisasi adalah berisikan kerangka kerja organisasi. Adapun kerangka kerja organisasi adalah yang kompleks, sedang dan sederhana. Kebanyakan organisasi besar menggunakan kerangka kerja jenis lini dan staff. Jenis ini menggunakan hubungan garis vertikal antara tingkatan yang berbeda antara manajer dengan bawahannya. Di bawah ini adalah struktur organisasi lini dalam suatu perusahaan.



Gambar. 4 Struktur organisasi Lini

Struktur organisasi lini menunjukkan hubungan manajer dengan staf dalam garis perintah.

Selanjutnya struktur organisasi lini dan staf yang berisikan hubungan kerja manajer dengan staf atau supervisor bersifat perintah dan koordinasi. Biasanya staf memberikan garis kerja yaitu; memberikan bimbingan, pelayanan, dan pengendalian kerja.



Gambar. 5 Struktur organisasi Lini dan Staff dalam suatu perusahaan

Manajer produksi berkoordinasi dengan manajer personalia dalam hal penempatan karyawan dan penentuan tugas supervisor. Demikian pula, manajer personalia memberikan advis dan pengendalian kepada supervisor tentang karyawan yang ditempatkan dalam bidang pekerjaan tertentu.

Di samping struktur lini, lini dan staff, ada satu lagi struktur organisasi fungsional. Dalam organisasi yang banyak menggunakan spesialis maka biasanya strukturnya banyak menggunakan struktur fungsional.

3. Pengaturan (Directing)

Sebagai langkah selanjutnya aktivitas manajerial ialah pengaturan/pengarahan (*directing*). Koontz & O'Donnell (1976:499) mengemukakan: "*Directing is the interpersonal aspect of managing by which subordinates are led to understand and contribute effectively and efficiently to attainment of enterprise objectives, directing involves guiding and leading subordinates*".

Pendapat di atas menjelaskan bahwa melalui kegiatan pengarahan setiap orang dalam organisasi diajak atau dibujuk untuk memberikan kontribusinya melalui kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk/memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga para manajer harus memotivasi staf dan personil organisasi agar secara sukarela mau melakukan kegiatan sebagai manifestasi rencana yang dibuat.

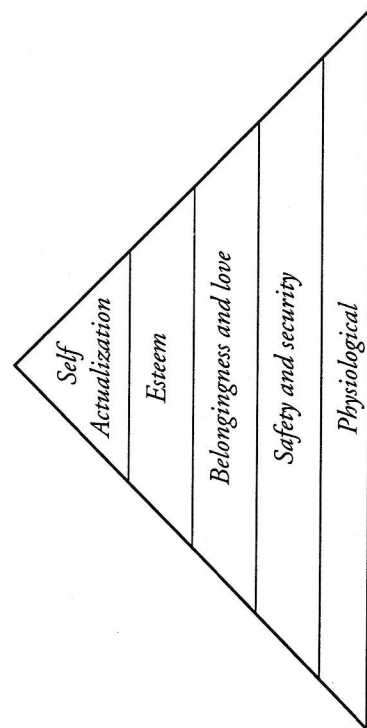
Pada hakikatnya pengarahan ini mengandung kegiatan pemberian motivasi (*motivating*). Kegiatan ini sebenarnya terdapat pada kegiatan *directing* sebagai sebuah fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap para personil dalam organisasi.

Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan. Sebagai manusia ada sejumlah kebutuhan yang harus dipenuhi dan diupayakan dalam kehidupan. Bila seseorang memerlukan pekerjaan, berarti dia mengharapkan imbalan atau gaji atau status. Setiap pekerjaan hanya mungkin dilakukan seseorang bilamana disertai imbalan dan hal itu sesuatu yang rasional baik imbalan material maupun immaterial.

Istilah *motivating* telah tercakup di dalamnya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan-tujuan pribadi dari para anggota organisasi. Motif para bawahan, karyawan atau pegawai untuk bekerja bagi organisasi atau perusahaan adalah motif pemuasan kebutuhan sebagai tingkat dasar yang paling awal. Sebab kebutuhan-kebutuhan manusia terdiri dari dua kebutuhan pokok, yaitu; 1) Kebutuhan materi, dan 2) Kebutuhan non materi.

Menurut Winardi (1990) memotivasi atau pemberian motivasi dalam konteks organisasi adalah proses dengan apa seorang manajer merangsang pihak lain untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris sebagai alat untuk memuaskan keinginan-keinginan pribadi mereka sendiri.

Kebutuhan-kebutuhan manusia paling tidak memiliki lima tingkat/derajat, yang harus terpenuhi sebagaimana diklasifikasikan Maslow dalam Mondy & Premeaux (1995) sebagai berikut:

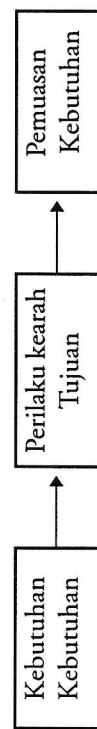


Gambar 6: Tingkatan kebutuhan manusia menurut Maslow.

Kebutuhan fisiologis manusia menyangkut sandang, pangan dan papan (perumahan). Secara keseluruhan kebutuhan di atas merupakan kebutuhan primer dalam kehidupan manusia, dan hal ini biasanya yang pertama dipenuhi baru meningkat kepada kebutuhan akan keamanan jiwa, fisik dan harta. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut meningkat pada kebutuhan sosial atau rasa memiliki dan cinta, dan harga diri. Adapun kebutuhan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri (mewujudkan minat, bakat, hobby, dll) sebagai puncak piramida kebutuhan, sebab hal-hal yang bersifat material telah terpenuhi.

Sejalan dengan hal di atas Hersey dan Blanchard (1988:18) menjelaskan "*Our behavioral is generally motivated by a desire to attain some goal*". Dengan kata lain setiap tingkah laku atau tindakan didorong oleh tujuan-tujuan tertentu yang akan dicapai. Maka motif itulah yang mengarahkan kepada tujuan disadari atau tidak oleh seseorang dalam aktivitas kehidupannya.

Setiap manajer harus memberikan motivasi kepada pegawainya agar dapat bekerja lebih giat dan produktif tetapi sekaligus memperhatikan kepuasan kerja yang dibarengi pemberian imbalan. Keduanya antara pemberian imbalan dan kepuasan kerja sangat erat hubungannya, karena itu para manajer dituntut untuk memperhatikan hal tersebut dalam tindakannya. Proses motivasi dapat digambarkan sebagaimana di bawah ini:



Gambar 7: Proses motivasi dalam melahirkan tindakan

Demikian pula teori David Mc Clelland menjelaskan bahwa kebutuhan individu dan faktor-faktor lingkungan terpadu dalam membentuk motif pribadi manusia yang terdiri dari: *the need for achievement, the need for power, and the need for affiliation* (Mondy & Premeaux, 1995: 321). Ada tiga motif dalam perilaku seseorang yaitu kebutuhan berprestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan berafiliasi. Ketiga kebutuhan ini senantiasa berkembang dalam diri seseorang untuk menciptakan atau mengejar prestasi hidup.

Adapun seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi di dalam organisasi yaitu yang memiliki: 1) Tanggung jawab yang tinggi untuk memecahkan masalah yang dihadapi, 2) Berorientasi pada tujuan, 3) Bersedia menerima resiko yang relatif tingkat tinggi, 4) Berkeinginan menerima umpan balik yang konkrit dari hasil pekerjaannya 5) Memiliki semangat kerja tinggi dan ingin bekerja keras (Mondy dan Premeaux, 1995). Jadi kebutuhan berprestasi harus dikembangkan dalam diri setiap orang, atau anggota organisasi agar kinerja individu dapat meningkat dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen. Dalam organisasi keberadaan pengorganisasian sangat penting bagi terintegrasinya seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Stoner (1991:238) mengemukakan bahwa proses pengorganisasian dibagi menjadi lima tahapan, yaitu: Perin-

cian pekerjaan, pembagian pekerjaan, pemisahan pekerjaan, koordinasi pekerjaan, monitoring dan reorganisasi.

Dengan demikian koordinasi merupakan bagian integral dari proses pengorganisasian. Sebelum lebih jauh mengungkapkan keberadaan koordinasi maka perlu diungkapkan pengertian koordinasi. Reeser, dkk (1973:177) menjelaskan: "*Coordination is the function of assuring that the contributions from subsystem are made as required and that they are linked together into a harmonious whole*". Pen-dapat mengungkapkan bahwa koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu sub sistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat yang mana mereka saling terkait bersama ke dalam suatu situasi yang harmonis secara utuh.

Menurut Winardi (1990), koordinasi mengimplikasikan bahwa elemen-elemen sebuah organisasi saling berhubungan dan mereka menunjukkan keterkaitan sedemikian rupa hingga semua orang melaksanakan tindakan tepat pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan.

Koordinasi menurut Anderson (1984:21) merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi.

Selanjutnya Thompson seperti dikutip oleh Stoner (1991:318) bahwa ada tiga variasi ketergantungan antar unit kerja dalam suatu organisasi yaitu: a) Ketergantungan yang dikelompokkan yaitu apabila unit-unit organisasi

tidak tergantung satu dengan yang lain, namun sangat tergantung pada prestasi yang memadai, b) Ketergantungan skuensial yaitu apabila suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitasnya terlebih dahulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat bertindak, sedangkan c) Ketergantungan timbal balik melibatkan hubungan timbal balik antara sejumlah unit.

Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinir agar masing-masing dapat menghasilkan yang diharapkan. Koordinasi di sini dipahami sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan daripada bagian-bagian itu selesai pada waktunya dan dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Segala aktivitas dari masing-masing unit harus sinkron satu sama lain, sebab semua level manajemen memerlukan adanya koordinasi dalam tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Karena bagaimanapun, untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi pada mulanya struktur organisasi dibuat, pekerjaan dibagi, ditetapkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab. Namun koordinasi bukan sesuatu yang secara otomatis dihasilkan secara sempurna dari struktur organisasi yang ada, kebijakan dan hubungan kewenangan. Karena itu koordinasi merupakan bahagian penting dari tugas manajer untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang efektif sehingga dapat dihilangkan konflik dan kekacauan dalam tindakan-tindakan personil dari setiap unit organisasi.

Selanjutnya Kooztz dan O'Donnell (1972) menjelaskan: Koordinasi yang terbaik ialah terjadi bila individu-individu melihat bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan lembaga/perusahaan mereka. Setiap bidang pekerjaan memiliki kontribusi penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui proses koordinasi antar bidang atau unit-unit yang ada dalam organisasi.

Kesatuan usaha dari semua unit adalah bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi bukan terpisahkan dalam unit tersendiri. Menurut Sondang P. Siagian (1985) koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu: 1) Pencegahan konflik dan kontradiksi, 2) Pencegahan persaingan yang tidak sehat, 3) Pencegahan pemborosan, 4) Pencegahan kekosongan ruang dan waktu, dan pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Lewis (1987:20) menjelaskan: "*Specific organizational communication activities included communication about work goal, program establishment, coordination, evaluation and soon*". Proses komunikasi akan menentukan efektif tidaknya koordinasi dalam organisasi. Untuk itu melalui komunikasi yang efektif akan tercipta koordinasi pelaksanaan tugas yang memuaskan.

Di sisi lain Winardi (1990) berpendapat bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisasi dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain

dan membantu mereka untuk bekerjasama dengan baik dalam arus kerja secara umum.

Pelaksanaan tugas dari berbagai unit dalam organisasi memerlukan suatu koordinasi yang baik sehingga efektivitas dari masing-masing unit sangat tergantung pada bagaimana kegiatan yang dilaksanakan sinkron dengan kegiatan unit lainnya. Dijelaskan oleh Handayani (1984:93) mengenai pentingnya koordinasi yaitu: 1) Koordinasi yang baik akan mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi itu. Koordinasi dapat menghindarkan terjadinya pemborosan uang, tenaga dan alat-alat, 2) Koordinasi mempunyai efek terhadap moral organisasi terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (*leadership*). Koordinasi yang baik akan muncul dari kepemimpinan yang baik, 3) Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan personal dalam organisasi. Para personil organisasi perlu dikendalikan agar pekerjaannya tidak simpang siur dan bertabrakan satu sama lain yang akan mengganggu pencapaian tujuan bersama.

Di samping itu proses koordinasi menurut Sutisna (1985:200) dibagi kepada tiga tingkat, yaitu: Pertama, harus ada rencana perilaku yang telah dibuat bagi semua anggota kelompok. Kedua, seluruh rencana itu atau sedikitnya bagian-bagiannya yang relevan harus dipahami oleh setiap orang yang terlibat. Ketiga, kesediaan setiap orang untuk berbuat sesuai dengan rencana harus dikembangkan.

Lebih lanjut koordinasi kegiatan pendidikan akan dapat diperlancar apabila masing-masing anggota organisasi memahami tujuan-tujuan, rencana-rencana universitas, pe-

nerimaan mereka dan kesediaan mereka menyumbangkan tenaga untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Karena itu tujuan, kebijakan, prosedur kerja, peraturan dan disiplin harus dimantapkan dan dikomunikasikan dengan baik untuk mencapai koordinasi yang diharapkan dalam pelaksanaan maupun pencapaian tujuan.

5. Kepemimpinan (*Leadership*)

1) Pengertian Kepemimpinan

Dalam konteks manajemen, para manajer organisasi adalah pemimpin manajerial yang menjalankan kepemimpinan. Hersey dan Blanchard, (1988:86) berpendapat bahwa: "*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in a given situation*". Pendapat ini menegaskan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Sebagai suatu proses mempengaruhi, maka kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi seseorang sehingga mau melakukan pekerjaan dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan "*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Dari pendapat ini dipahami bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Stogdill dalam Keith Grint (1997:114) menjelaskan kepemimpinan ialah sebagai tindakan mempengaruhi ke-

giatan kelompok dalam usaha menyusun dan mencapai tujuannya. Di dalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih), ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota.

Kepemimpinan sebagai suatu proses di dalamnya terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang melingkupinya. Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik di bidang industri, organisasi pemerintahan, organisasi politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah. Bahkan kepemimpinan dapat berlangsung di luar organisasi seperti dalam kepemimpinan sosial dan keagamaan.

Setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasinya memerlukan manajemen. Di dalam memfungsikan manajemen diperlukan proses kepemimpinan, atau kegiatan pencapaian tujuan organisasi melalui kepemimpinan dapat dinamakan sebagai proses manajemen. Keterampilan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi inilah sebagai kegiatan manajemen. Dengan kata lain kepemimpinan adalah inti daripada manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan terdiri dari seperangkat fungsi atau tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pemimpin-pemimpin untuk menjamin terlaksananya tugas, iklim kerjasama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan berlangsung diawali dari tindakan mempengaruhi anggota

atau bawahan dan diakhiri pada tercapainya tujuan organisasi atau kepuasan anggota.

Kemudian Owens (1995:117) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain melalui interaksi sosial. Dengan kata lain, kepemimpinan terjadi dalam interaksi dua orang atau lebih, dan tujuan pemimpin adalah berusaha mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Setiap manajer dituntut menunjukkan perilaku pemimpin agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Para manajer dalam memperjuangkan pencapaian tujuan organisasi menjalankan organisasi dengan keterampilan manajerial yaitu kepemimpinan yang efektif.

Pemimpin adalah orang yang diserahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi atau diterima menjadi pemimpin dalam situasi tertentu. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, ilmu dan pengetahuan, pengalaman serta harus memenuhi persyaratan keterampilan dan pengetahuan misalnya mengatur pembagian kerja, merancang strategi, mengkoordinasikan sumber daya bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin adalah mempengaruhi, mengendalikan tingkah laku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan merupakan substansi kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan (*status leadership*), dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal (kepemimpinan pribadi). Kouzes dan

Posner (1993:11) menjelaskan "*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan bersama. Hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal adalah penting sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Memberikan perintah, menyampaikan visi, inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan menuju efektivitasnya. Hal di atas sejalan dengan pendapat Locke (1997:4), bahwa kepemimpinan itu sebenarnya harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu: Menggunakan otoritas yang legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

2) Keterampilan dan Sifat Kepemimpinan

Sesungguhnya peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas kehidupan manusia,

baik dalam keluarga maupun organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan setiap waktu. Hersey dan Blanchard (1988:5) menjelaskan "*Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*". Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi di dalamnya telah terjadi proses kepemimpinan.

Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau diserahi tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi. Para pemimpin harus memiliki keterampilan dan sifat-sifat yang baik sebagai syarat bagi seorang pemimpin dalam organisasi tertentu.

Untuk menjadi efektif, seorang manajer harus memahami beberapa kemampuan dasar dalam kepemimpinannya. Menurut Kaatz dalam Hersey dan Blanchard (1988:7) ada tiga keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

- Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific task acquired from experiences, education and training.*
- Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and/or an application of effective leadership.*

- c. *Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.*

Pendapat di atas menjelaskan bahwa setiap pemimpin harus memiliki tiga keterampilan utama yaitu keterampilan teknik, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini menjadi syarat mutlak bagi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin terutama dalam sebuah organisasi.

Keterampilan teknik menyangkut kemampuan menggunakan pengetahuan dan metode serta teknik dan peralatan yang diperlukan untuk menampilkan kinerja. Hal ini diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan.

Menurut Locke (1997) bahwa pengalaman seorang pemimpin merupakan basis bagi pengetahuannya yang bisa merangsang intelektualitas dan meluaskan pemahaman para bawahannya terhadap masalah-masalah organisasi.

Keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan orang-orang lain. Karena keahlian mendengarkan memungkinkan seorang

pemimpin menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi (Locke, 1997).

Kemampuan bekerjasama seorang pemimpin juga sangat menentukan lancarnya proses mempengaruhi tindakan anggota organisasi. Stogdill dalam Blanchard (1982) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus mampu berperilaku mengarahkan dan mendukung bawahan dalam melaksanakan tugas.

Kemampuan mengarahkan tersebut dapat dilihat dari:

- 1) Mengorganisir dan menentukan peranan bawahan,
- 2) Menerangkan aktivitas apa yang harus dikerjakan, kapan, di mana dan bagaimana hal itu dilakukan,
- 3) Memelihara hubungan antar pribadi dengan membuka saluran komunikasi,
- 4) Memberi dukungan emosional,
- 5) Memberi dukungan psikologis, dan
- 6) Memudahkan jalan bagi anggota untuk maju.

Sedangkan keterampilan konseptual menjadi syarat mutlak dalam memahami persoalan organisasi yang kompleks sehingga dapat diarahkan semua orang mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan tujuan individu dan pemimpin. Mondy dan Premeaux (1995:14) menjelaskan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan memahami ide-ide yang abstrak dan mengaplikasikannya ke dalam situasi tertentu. Para manajer dengan kemampuan konseptual memahami kerumitan dari keseluruhan organisasi,

termasuk bagaimana setiap bagian memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan lembaga/perusahaan.

Dalam aplikasinya fungsi dan kecakapan seorang pemimpin mencakup hal-hal berikut: 1) Mengetahui bidang tugasnya, 2) Peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya, 3) Melakukan hubungan antar manusia (*human relation*) dengan baik 4) Mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik ke dalam maupun ke luar, 5) Mampu melakukan koordinasi, 6) Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat, 7) Mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Selanjutnya Kotter (1988) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus memiliki pikiran yang tajam, yaitu: 1) Mempunyai kemampuan analisis yang kuat, 2) Penilaian yang akurat, 3) Memiliki kapasitas untuk berpikir strategis, 4) Kemampuan berpikir multidimensional, dan, 5) Intelligensia yang di atas rata-rata tapi tidak harus jenius.

Kecakapan atau keterampilan pemimpin ini dalam tingkat organisasi digambarkan oleh Hersey dan Blanchard (1988:8) yaitu: *Conceptual Skill (CS)* = keterampilan konseptual; *Human Skill (HS)* = keterampilan hubungan manusia/interpersonal; *Technical Skill (TS)* = keterampilan teknik.

Kemampuan konseptual sangat penting bagi manajemen puncak/pemimpin tertinggi, sedangkan manajemen menengah memerlukan kemampuan konseptual setengah saja tidak seperti manajemen puncak. Sedangkan manajemen pengawas memerlukan sedikit saja kemampuan konseptual.

Sebaliknya, manajemen pengawas yang terendah memerlukan banyak kemampuan teknis, sedangkan manajemen menengah memerlukan sebagian saja kemampuan teknik. Manajemen puncak hanya memerlukan kemampuan teknik sedikit saja atau dasar-dasar umum saja. Sedangkan khusus kemampuan berhubungan dengan manusia, semua manajer memerlukan secara baik kemampuan tersebut.

Kepemimpinan manajerial atau kepemimpinan administratif memerlukan ketiga ketampilan pemimpin tersebut sesuai dengan posisi atau level kepemimpinannya. Untuk itu baik seorang manajer perusahaan perbankan, manajer industri, manajer perusahaan besar dan kecil dan manajer lembaga pendidikan perlu memenuhi syarat keterampilan pemimpin sebagaimana diungkapkan di atas agar berhasil mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

3. Efektivitas Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat menjamin keberhasilan tugas seorang manajer. Namun hasil kerja atau pelaksanaan tugas tidak selalu dicapai dengan efektif karena berbagai faktor yang mempengaruhinya. Hasil kerja seorang manajer baru dikatakan efektif apabila terdapat keampuhan dalam pelaksanaan tugas yang dicapai baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Ketidak efektifan suatu tugas dapat pula terjadi karena tidak dilaksanakannya oleh tenaga profesional, tidak berpengalaman, tidak memiliki kemampuan prima, daya dukung dana dan anggota organisasi rendah.

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam

mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Efektivitas tugas seorang manajer adalah seberapa jauh kepala sekolah mencapai tujuan yang ditetapkan dari tugasnya sebagai pemimpin, sebagai pendidik, motivator dan sebagai supervisor.

Dijelaskan oleh Siagian (1995) bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif, digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh dari pengalaman.

Efektivitas tugas dari segi proses menyangkut perilaku pimpinan yang dinilai dari proses kerjanya berdasarkan standar penampilan dalam membuat perencanaan, mengorganisir, memotivasi, dan mengawasi. Efektivitas tugas dilihat dari segi karakteristik kepribadian, kemampuan, sikap, keteladanan dan keterbukaan. Sedangkan efektivitas tugas dari segi hasil yaitu menampilkkan tingkat penyelesaian tugas dalam pencapaian tujuan yang muaranya pada mutu produk dan mutu pelayanan.

4. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses hubungan manusia yang kompleks. Sebagai gejala kebudayaan dalam kehidupan sosial manusia, kepemimpinan dipengaruhi banyak faktor, baik faktor pribadi pemimpin maupun faktor eksternal atau lingkungan dari luar diri pemimpin. Karena itu kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi, tak terlepas dalam organisasi sosial dan keagamaan dipengaruhi oleh

banyak faktor baik yang berasal dari diri pemimpin (*leader*) yang dipimpin (*follower*) maupun lingkungan atau situasi (*situation*) organisasi yang dipimpinnya. Setiap orang dalam memimpin memiliki gaya tersendiri dalam memimpin satu organisasi atau dalam pergaulannya.

Dalam kenyataannya gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Dengan kata lain perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerja-sama melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan ialah suatu pola perilaku yang konsisten ditampilkan seseorang dan yang diketahui oleh pihak lain ketika dia berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Winardi (1990) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam melaksanakan kegiatannya bersama bawahan.

Dalam realitasnya gaya kepemimpinan (*leadership style*) senantiasa melekat pada cara-cara seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Perilaku seorang pemimpin mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk melakukan suatu kegiatan melahirkan gaya kepemimpinan tersendiri.

Gaya kepemimpinan dapat berubah sesuai dengan perubahan situasi. Para pemimpin dapat mengubah gaya kepemimpinannya atau menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh pemimpin itu sendiri, para pengikut dan situasi yang ada pada saat itu dalam organisasinya.

Terry (1973) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan itu timbul dari sejumlah faktor yang berhubungan dan kompleks sifatnya yaitu: 1) Pemimpin, 2) Yang dipimpin, 3) Organisasi yang bersangkutan, 4) Nilai sosial, kondisi ekonomi dan politik (situasi lainnya).

Secara umum gaya kepemimpinan menurut Hines dalam Timpe (1993) dibagi kepada tiga yaitu: Otokratis, Demokratis, dan Kendali bebas (*laissez faire*).

Sutisna (1985) berpendapat bahwa kepemimpinan otokratis menekankan semua kewenangan (hak dan kekuasaan) melakukan sesuatu berpusat pada manajer. Para manajer cenderung memaksakan putusan-putusan dengan menggunakan ganjaran dan rasa takut atau hukuman. Komunikasi cenderung berjalan satu arah dari manajer kepada pengikut, serta kepatuhan pengikut sangat dituntut oleh manajer.

Reeser, dkk (1973) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otokratis cenderung menggunakan manajemen terpusat pada produksi. Gaya ini mengandalkan otoritas formal pribadi dalam kedudukan sebagai manajer dengan cara mengarahkan bawahan dengan perintah dan pengawasan yang ketat. Gaya kepemimpinan ini sangat berorientasi ke pada tugas. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi-instruksi agar pekerjaan tidak keliru. Oleh karena itu pemimpin lebih banyak melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan. Hal ini mengakibatkan inisiatif dari staf atau karyawan tidak ada dan hubungan yang baik tidak dapat diciptakan.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan produksi akan tetapi kurang perhatian terhadap kebutuhan manusia atau pekerjaannya. Pemimpin lebih banyak memberikan instruksi-instruksi agar pekerjaan tidak keliru. Oleh karena itu pimpinan lebih banyak melakukan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan. Hal ini mengakibatkan inisiatif staf tidak ada dan hubungan yang baik tidak dapat diciptakan.

Kepemimpinan demokratis mengungkapkan tiga fungsi utama yaitu: 1) Menyebarakan atau membagi tanggung jawab, 2) Pemberdayaan anggota organisasi, 3) Bekerjasama secara baik. Demikian pula bahwa gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif mempertimbangkan keinginan-keinginan dan saran-saran dari para anggota maupun dari pemimpin. Di sini pendekatan hubungan antar manusia merupakan proses penting dalam aktivitas kepemimpinan. Partisipasi dicari untuk menggalakkan komitmen para anggota terhadap putusan yang dibuat dalam pemecahan masalah organisasi (Sutisna, 1985).

Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan "*A participative leadership involves subordinates in decision making but may retain the final authority*". Kecenderungan gaya demokratis atau partisipatif adalah mengikutsertakan anggota /bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan.

Adapun gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez faire*) menekankan bahwa pemimpin tidak banyak berusaha

untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Kepada para anggota diberikan tujuan-tujuan tapi dibiarkan menggunakan cara masing-masing untuk mencapainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai anggota, yang dapat memberikan nasehat dan pengarahan ketika diminta. Namun perlu digarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan ini biasanya kurang bermanfaat kecuali bagi kalangan kelompok profesional yang termotivasi tinggi dapat menjadi efektif.

Untuk membandingkan dengan pendapat lain mengenai teori gaya kepemimpinan, maka dikemukakan di sini teori gaya kepemimpinan dengan kerangka manajerial (*the managerial grid Blake and Mouton*) dalam Hersey dan Blanchard (1988) membagi gaya kepemimpinan menjadi lima bagian berdasarkan penekanan pada hubungan kemanusiaan dan pelaksanaan tugas. Kelima gaya kepemimpinan kerangka manajerial yaitu: 1) *Pembelot/pemiskinan/deserted/impooverished*, 2) *Otokrat/task*, 3) *Pelindung dan penyelamat/misionary/country club*, 4) *Kompromi atau jalan tengah/middle road*, 5) *Eksekutif/pelaksana "team"*.

Adapun gaya desertur adalah gaya kepemimpinan yang paling buruk, karena pemimpin yang kurang perhatian, baik perhatian terhadap tugas maupun perhatian terhadap hubungan manusia.

Kemudian gaya misionaris adalah gaya yang lebih berorientasi kepada manusia, akan tetapi kurang perhatian-nya terhadap tugas atau produksi.

Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas atau produksi, akan tetapi kurang memperhatikan terhadap kesejahteraan manusia atau anggotanya.

Gaya kompromi (jalan tengah) adalah gaya kepemimpinan yang cukup seimbang antara perhatian terhadap tugas dan produksi dengan perhatian terhadap manusia.

Sedangkan gaya kepemimpinan eksekutif adalah gaya kepemimpinan puncak yaitu perhatian pemimpin sama besarnya kepada hubungan kemanusiaan (kepuasan kerja dan kesejahteraan anggota) dengan pelaksanaan tugas atau pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

6. Komunikasi (*Communicating*)

1) Pengertian Komunikasi Organisasi

Dalam berbagai organisasi, seperti perusahaan, perbankan, rumah sakit, sekolah dan perguruan tinggi diperlukan komunikasi diantara para anggotanya, sifat dasar komunikasi sebenarnya bertumpu pada proses pertukaran pesan diantara anggota organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dikemukakan oleh Lewis (1987:8), bahwa: "*Communication is the exchange of messages resulting in a degree of shared meaning between a sender and a receiver*". Adanya pertukaran pesan yang menghasilkan pembagian makna antara pengirim dan penerima disebut sebagai komunikasi. Proses seperti ini berlangsung dalam seluruh dimensi pergaulan manusia baik dalam konteks kehidupan sosial maupun dalam suatu organisasi tertentu.

Dengan terjadinya saling pengertian sebagai akibat pesan yang dikirimkan kepada penerima diharapkan akan terjadi perubahan tingkah laku, Preston (1979: 2), mengemukakan bahwa komunikasi adalah: *Sending a message to some one in a way that allows the receiver of the message to understand exactly what the sender means*. Berarti komunikasi merupakan pengiriman pesan kepada seseorang dalam suatu cara yang membolehkan penerima pesan memahami secara benar apa yang dimaksudkan pengirim pesan.

Robbins (1984:359) berpendapat bahwa komunikasi ialah pemindahan dan pengertian terhadap makna. Komunikasi yang sempurna adalah jika sesuatu pesan mungkin eksis. Bila pemindahan melalui atau gagasan dirasakan oleh penerima secara benar dan sama sebagaimana yang dikirimkan oleh pengirim pesan. Pengiriman dan pemahaman terhadap arti merupakan substansi komunikasi. Sedangkan komunikasi yang baik itu adalah bila makna yang dikirimkan oleh pengirim pesan dimengerti secara tepat oleh penerima pesan berjalan dengan baik.

Bila dikaitkan dengan kehidupan suatu organisasi, maka komunikasi yang berlangsung didalamnya disebut komunikasi organisasi. Lewis (1987:8), menegaskan bahwa komunikasi organisasi adalah pembagian pesan, ide-ide atau sikap dalam suatu struktur organisasi (seperti, bisnis, industri, pemerintahan dan pendidikan), di antara manajer dan kelompok pegawai yang menggunakan teknologi komunikasi modern dan atau media dalam memindahkan informasi.

Proses penyebaran atau penyampaian pesan-pesan, ide-ide atau sikap itu terjadi antara manajer, pegawai dan teman sejawat yang juga dapat menggunakan teknologi komunikasi modern atau media informasi. Adanya pembagian atau pertukaran pesan-pesan atau yang sejenisnya melalui proses dua arah agar makna pesan yang disampaikan dapat diterima dengan tepat sebagaimana yang dimaksudkan oleh pengirim pesan.

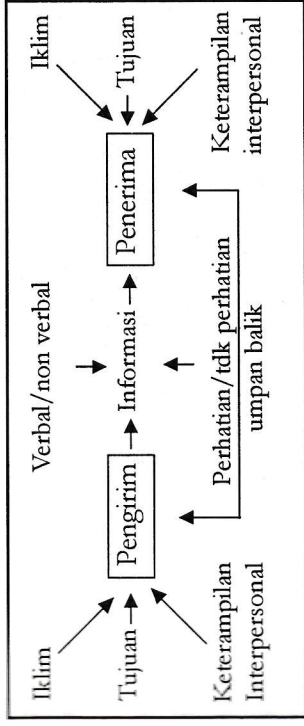
Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara verbal maupun non verbal atau menggunakan media informasi modern. Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telepon dan lain-lain adalah bahagian yang akrab dengan kehidupan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi organisasi berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, atau bawahan dengan bawahan dalam konteks pelaksanaan tugas dan hubungan sosial.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran pesan diantara unit-unit organisasi dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, Kreps (1986), menegaskan bahwa, komunikasi adalah proses yang memungkinkan anggota organisasi untuk bekerjasama dan menafsirkan kebutuhan-kebutuhan organisasi yang terus berubah dalam aktivitas keorganisasian. Untuk memahami lebih lanjut hakikat komunikasi maka perlu dibahas keberadaan komunikasi sebagai sistem.

2) Komunikasi sebagai Sistem

Proses komunikasi dalam organisasi merupakan suatu sistem yang tercakup dari berbagai komponen atau elemen sebagai satu kesatuan. Dalam hal ini, komunikasi merupakan suatu proses pertukaran pesan yang menghasilkan suatu tingkat pembagian makna diantara pengirim dan penerima pesan dalam sebuah organisasi disebut sebagai model. Menurut Lewis (1987), model komunikasi dapat berfungsi atau punya ciri sebagai berikut: 1) Komunikasi organisasi terjadi sebagai suatu sistem terbuka, 2) Komunikasi organisasi melibatkan aliran pesan, bentuk dan saluran, 3) Komunikasi organisasi mempertimbangkan tujuan manajemen, proses perubahan, inovasi dan pertumbuhan, 4) Komunikasi organisasi melibatkan sikap orang-orang, perasaan, hubungan dan keterampilan-keterampilan.

Kelangsungan proses komunikasi menjadi alat yang ampuh bagi bergeraknya roda organisasi melalui pekerjaan-pekerjaan yang lancar dari para pimpinan dan pegawai dengan mewujudkan kerjasama. Untuk itu pemahaman terhadap model komunikasi menjadikan proses komunikasi akan berlangsung efektif sebab dapat diketahui gangguan dan pemanfaatan segala potensi organisasi untuk komunikasi yang efektif. Di bawah ini dikemukakan model komunikasi organisasi menurut Hunt, dkk (1980:36) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8: Sistem Komunikasi menurut Hunt

Gambar di atas merupakan model utama komunikasi sebagai suatu sistem terdiri dari pengirim pesan, penerima pesan dan balikan. Interaksi antar komponen ini menentukan corak komunikasi dalam prosesnya baik dalam organisasi maupun komunikasi biasa/interpersonal dan komunikasi massa dalam interaksi sosial. Dengan demikian sebuah proses komunikasi berisikan pengiriman informasi yang wujudnya secara umum adalah verbal dan non verbal sesuai perhatian/maksud pengirim pesan. Hasil komunikasi sangat tergantung pada iklim, tujuan dan keterampilan interpersonal dalam hal ini komunikasi antara pribadi. Pesan yang disampaikan dapat menjadi kabur atau hilang sam sekali. Manakala ada gangguan dari faktor iklim organisasi atau keterampilan interpersonal dan tujuannya. Untuk itu fungsi pesan /informasi pengirim dan penerima pesan menjadi sangat strategis karena makna yang diinginkan pengirim pesan harus diterima dan diinterpretasikan penerima pesan dengan benar dan memberikan balikan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa komunikasi sebagai suatu sistem memiliki elemen-elemen

yang terdiri dari pengirim pesan (*sender*), penerima pesan (*receiver*), pesan (*message*), saluran dan tujuan. Oleh karena itu, model komunikasi organisasi menunjukkan bagaimana proses komunikasi mengambil tempat dalam organisasi diantara penerima dan pengirim pesan. Proses komunikasi tersebut bisa berlangsung dalam diri seseorang baik selaku pengirim pesan maupun sebagai penerima pesan atau sebaliknya. Karena itu komunikasi organisasi dapat memiliki sistem aliran dari atasan, kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan maupun komunikasi sesama bawahan.

Kelangsungan proses komunikasi menjadi alat yang ampuh bagi Bergeraknya roda organisasi melalui pekerjaan-pekerjaan yang lancar dari para pimpinan dan pegawai dengan mewujudkan kerjasama. Untuk itu pemahaman terhadap model komunikasi menjadikan proses komunikasi akan berlangsung efektif sebab dapat diketahui gangguan dan pemanfaatan segala potensi organisasi untuk komunikasi yang efektif.

Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan disini elemen-elemen pokok komunikasi sebagai suatu sistem sebagaimana telah disebutkan pada bagian terdahulu yang terdiri atas:

a. Pengirim Pesan

Pengirim pesan (*sender*) adalah sebagai pemancar atau tempat dimulainya proses komunikasi. Tanpa adanya pengiriman pesan komunikasi tidak akan terjadi. Pengirim pesan tersebut bisa seorang individu, kelompok atau masyarakat yang memiliki pesan dan bertujuan untuk menyampaikannya kepada penerima pesan

b. Pesan

Pesan (*message*) pada dasarnya mengandung informasi dengan tujuan tertentu baik untuk kepentingan sipengirim maupun untuk kepentingan sipenerima (*receiver*). Bahkan pesan itu juga terkait dengan individu, kelompok atau organisasi yang bernilai positif dan bisa bernilai negatif tergantung pada kepentingan sipengirim dan sipenerima. Pesan dapat disampaikan dengan verbal ataupun non verbal bahkan melalui media komunikasi modern dengan tujuan menyampaikan pesan yang dikirimkan melalui saluran tertentu.

c. Saluran

Saluran adalah alat atau jalan yang digunakan agar pesan dapat disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima. Saluran yang umum digunakan adalah gelombang cahaya atau suara. Saluran tersebut bisa pula berupa alat tulisan, penggunaan media lain seperti buku, radio, televisi, film, telepon dan lain-lain.

d. Penerima Pesan

Penerima pesan (*receiver*) adalah seorang yang menerima pesan dan menafsirkannya untuk tujuan tertentu. Penerima pesan sangat menentukan makna yang diterima dan sekaligus menentukan balikkannya.

e. Balikan (umpan balik)

Kemampuan seorang penerima pesan memberikan respons terhadap pengiriman pesan menunjukkan tingkat pemahaman penerima pesan. Hal itu akan menentukan balikan yang diberikan kepada pengirim pesan tersebut. Balikan bisa sesuai bisa pula menyimpang.

3) Fungsi Komunikasi Organisasi

Proses komunikasi merupakan bagian integral dari perilaku organisasi untuk menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab pimpinan, staf pimpinan, dan personil pegawai. Koehler (1981) mengemukakan empat fungsi komunikasi organisasi, yaitu:

a. Fungsi informatif

Para pegawai dalam organisasi memerlukan sejumlah besar informasi untuk bekerja secara efisien dan efektif. Para manajer memerlukan informasi yang benar, tepat waktu dan diorganisir secara baik untuk mencapai keputusan dan mengatasi konflik. Begitu pula, melalui komunikasi saluran informasi untuk menyampaikan keputusan, perintah, kebijakan, teguran dan lain sebagainya berlangsung dalam organisasi.

Organisasi dapat dikatakan sebagai sistem proses informasi. Seorang administrator sekolah harus membuat keputusan mengenai mata pelajaran yang mesti disusun dalam semester tertentu berdasarkan informasi dari seluruh lingkungan pendidikan di sekolah, seperti jadwal pendafaran, biaya pelajaran, dan kualifikasi pengajar yang sesuai, bermuara pada kebutuhan informasi yang tepat waktu, benar dan memiliki validitas tinggi.

b. Fungsi regulatif

Seorang manajer dituntut untuk mampu mengawasi dan mengkoordinir kegiatan-kegiatan dari organisasi. Alat-alat, kebijakan, catatan dan perintah-perintah dilahirkan dalam seluruh hirarki organisasi. Fungsi regulatif ini ialah

dimaksudkan sebagai proses yang dilakukan manajer pada dua arah, yaitu pertama, manajer mengawasi pemindahan informasi. Manajer mengirimkan pesan atau perintah kepada bawahan. Perintah-perintah tersebut harus di pahami bawahan sesuai dengan isi perintah itu sendiri secara tepat. Kedua, Pesan-pesan peraturan adalah secara mendasar merupakan orientasi kerja yang dipusatkan pada tugas yang penting diselesaikan pada job tertentu. Para pegawai memerlukan informasi untuk mengetahui tentang hal-hal apa yang diharapkan pimpinan terhadap mereka.

c. Fungsi Persuasi

Dalam organisasi formal, manajer secara langsung menghadapi bahwa kekuasaan dan wewenang yang dimiliki tidak selamanya menghasilkan pengawasan yang diinginkan. Manajer harus selalu mengatur dengan cara persuasi yang kadang harus digunakan pada semua level organisasi. Kadang-kadang untuk bidang tertentu lebih baik diberikan melalui bujukan dari pada melalui perintah. Sebab dengan bujukan seseorang pegawai lebih dapat menerima perintah dan melaksanakannya dengan sukarela. Mereka memberikan kepatuhannya yang sangat besar kepada pemimpin dari pada hanya dengan perintah atau dengan mengabdikan otoritas saja.

d. Fungsi Integratif

Fungsi integratif dalam komunikasi adalah melaksanakan komunikasi untuk memperoleh kesesuaian dan kesatuan tindakan dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Adanya keterlibatan anggota melalui penyatuan aktifitas antara beberapa bidang dan individu hanya akan terwujud

manakala komunikasi telah berjalan dengan baik sejak awal rencana kegiatan yang akan dilakukan.

Berkaitan dengan koordinasi Winardi (1995) menjelaskan bahwa dalam koordinasi harus tersedia komunikasi yang tepat antara komponen-komponen organisatoris dan memungkinkan mereka untuk memahami aktivitas mereka satu sama lain dan membantu mereka bekerjasama dengan baik.

Koordinasi kegiatan dua orang atau lebih menuju pencapaian tujuan umum adalah masalah bagi suatu unit organisasi. Hal itu hanya dengan menggunakan komunikasi yang efektif dalam organisasi seluruh sumber daya akan digerakkan menuju tujuan yang diinginkan. Karena itu, penyampaian pesan-pesan terhadap semua unit yang terkait dalam satu kegiatan mutlak diperlukan agar koordinasi terbina dengan baik untuk kelancaran tugas organisasi. Ditegaskan oleh Hersey dan Blanchard (1988:307), bahwa: "*Leaders spend more time communicating than doing any other single activity*". Dipahami dalam kepemimpinan bahwa seorang manajer waktunya lebih banyak dimanfaatkan untuk berkomunikasi dalam menyampaikan perintah, kebijakan, memotivasi, mengkoordinasikan dan memberikan memo dari pada melakukan suatu tindakan atau pekerjaan.

Sistem komunikasi dalam organisasi mencakup spektrum yang luas dan melibatkan kelima komponen tersebut. Menurut Lewis (1987) ada tiga sistem komunikasi yaitu:

a. Komunikasi dari atasan kepada bawahan (*downward communication*)

Komunikasi dari atasan kepada bawahan merupakan bagian integral dari sebuah organisasi, sebab diterima dan dibuat oleh manajemen. Komunikasi ini menekankan aliran informasi dari pimpinan kepada bawahan menurut Lewis (1987:12) bahwa, "*Downward communication was used to send orders, directives, goals, policies, and memorandum to employees at lower of organization*" Berarti komunikasi kepada bawahan diberikan untuk mengirimkan perintah, pengarahan, tujuan-tujuan, kebijakan dan memo kepada pegawai bawahan dalam suatu organisasi.

b. Komunikasi dari Bawahan kepada Atasan (*upward communication*)

Komunikasi dari bawahan menunjukkan suatu masukan dari bawahan kepada atasan untuk memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen. Komunikasi ini memberikan umpan balik dan memberikan dorongan penyampaian ide-ide, melepaskan perasaan emosi, dan pemikiran pribadi. Mereka merasa penting sebab manajer mendengarkan mereka (Lewis, 1987).

Komunikasi dari bawahan ini memberikan manfaat untuk meningkatkan moral dan sikap para pegawai. Adapun jenis informasi yang diterima dalam komunikasi ini dapat berupa hasil diskusi dengan pegawai-pegawai dan supervisor, keluhan terhadap prosedur, berembuk, melalui interview, pembicaraan dengan persatuan pegawai, pertemuan formal dan sugesti, moral dan sikap pegawai.

c. Komunikasi Mendatar (*Horizontal communication*)

Komunikasi horizontal dikenal sebagai mendatar atau komunikasi garis datar dan mungkin yang paling kuat dalam pengaliran informasi dan pengertian (pemahaman) (Lewis 1987). Komunikasinya tidak bergantung pada struktur hirarki formal organisasi.

Dalam prakteknya komunikasi ini muncul dalam kerjasama pemecahan masalah, dan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Karena itu, komunikasi horizontal ini berhubungan dengan koordinasi tugas, pemecahan masalah, pembagian informasi dan penyelesaian konflik. Jadi komunikasi ini berlangsung antara sesama teman atau teman sejawat dalam suatu organisasi.

Komunikasi horizontal dalam organisasi dapat berlangsung sesama staf dan pegawai tanpa diatur oleh ketentuan formal organisasi. Komunikasi ini berlangsung antara sesama pegawai tanpa memandang status dan kedudukan dalam organisasi tertentu, bisa saja antara juru ketik dengan kepala bagian dalam memecahkan masalah keterlambatan pengiriman surat-surat atau kepala tata usaha mendiskusikan atau mengkoordinasikan agar penyelesaian tugas yang terlambat dapat dipercepat penyelesaiannya.

Law dan Glover (2000) berpendapat bahwa adapun yang mempengaruhi efektivitas komunikasi, yaitu: faktor pengiriman pesan, faktor proses transfer informasi, dan faktor penerima pesan. Dilihat dari faktor pengiriman pesan terdiri dari kejelasan dan ekspresi, pikiran dan perasaan ketika mengirim pesan, bahasa dan penekanan konteks, hubungan non verbal atau bahasa tubuh. Sedangkan dari aspek proses

transfer informasi yaitu kejelasan transfer informasi, kecepatan/waktu, bahasa, proses interpretasi terhadap imej. Adapun dari segi faktor penerima pesan terdiri dari komitmen penerima pesan untuk menerima, pernyataan pikiran dan perasaan ketika menerima pesan, interpretasi dan konteks, respon pribadi terhadap pesan non verbal.

Para manajer dan pegawai perlu menyadari bahwa banyak hal yang menyebabkan tercapainya efektivitas komunikasi dalam organisasi. Hal itu terjadi disebabkan faktor internal dan faktor eksternal. Hal-hal yang dikemukakan di atas perlu dicermati seluruh personil organisasi sehingga masing-masing pihak baik pimpinan maupun bawahan dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas dengan membangun basis komunikasi yang efektif.

Kualitas komunikasi organisasi sangat tergantung bagaimana pesan itu dikirim, diterima dan diinterpretasikan. Komunikasi yang berlangsung baru dikatakan baik manakala pesan dari si pengirim terjawab sesuai dengan makna pesan itu sendiri. Sedangkan komunikasi yang efektif terjadi jika antara si pengirim dan si penerima pesan memiliki pengertian yang sama dan teraplikasikan dari umpan balik yang berlangsung. Komunikasi yang baik dapat dicapai melalui komunikasi yang jelas atau baik secara lisan maupun tulisan. Sedangkan komunikasi efektif membutuhkan bukan hanya melalui penyampaian pesan secara lisan maupun tulisan baik komunikasi verbal maupun komunikasi non verbal.

Untuk itu dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi dalam organisasi perlu ditingkatkan kesadaran

akan kebutuhan komunikasi yang efektif untuk mempermudah pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan. Law dan Glover (2000:94) menjelaskan: *"Effective leaders need to be effective communicating with both individuals and groups especially in communicating their ideas and vision"*. Jadi dalam menyampaikan gagasan, kebijakan, program, visi, bagian kerja oleh para manajer sangat ditentukan oleh keterampilan komunikasinya dalam organisasi. Di sisi lain penggunaan umpan balik harus benar-benar sesuai dengan isi pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan, apakah pimpinan kepada bawahan, atau bawahan kepada pimpinan dan sesama bawahan.

7. Pengawasan (Controlling)

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian (1985) berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robins (1984:416) menjelaskan *"Control is the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned"*

and of correcting any significant deviations". Dengan kata lain pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry (1973:323) yaitu *"Controlling is determining what is being accomplish, that evaluating performance and, if necessary applying corrective measures so performance takes according to plans"*. Pendapat di atas mengandung pengertian bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Johnson (1978:74) menyimpulkan kontrol sebagai fungsi dari sistem yang memberikan penyesuaian dalam mengarahkan kepada rencana, pemeliharaan dari variasi-variasi dari sasaran-sasaran sistem didalam batas-batas yang diperbolehkan.

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelak-

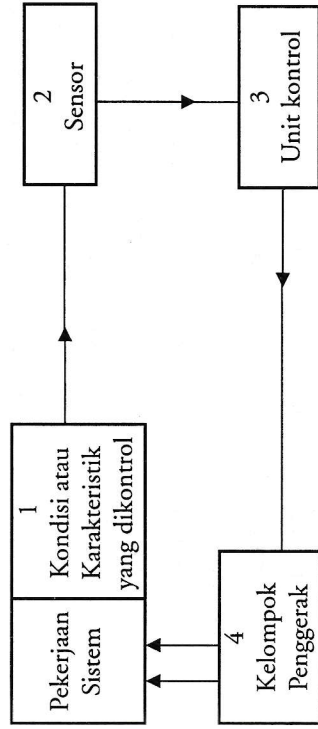
sanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan).

Selanjutnya Siagian (1985) berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut:

- 1) Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud;
- 2) Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif;
- 3) Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi;
- 4) Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja ja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut;
- 5) Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin; dan
- 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkaitan dengan tujuan di atas, menurut Sutisna (1985) sebenarnya pengawasan sebagai proses terdiri atas tiga langkah universal, yaitu: 1) Mengukur perbuatan, 2) Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan 3) Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.

Hubungan antara keempat unsur kontrol:



Gambar 9: Proses Pengawasan dalam suatu sistem

Jenis sistem kontrol dibagi dua, yaitu: *open sequence* (urutan terbuka) dan *closed sequence* (urutan tertutup). Perbedaan pokok diantara kedua jenis ini tergantung apakah unit kontrol merupakan suatu bagian integral daripada sistem yang dikontrolnya ataukah tidak. Sebuah kipas angin dapat merupakan suatu gambaran dari suatu arus *open sequence*. Tindakan mengontrol yaitu dengan memutar kipas angin pada *on* atau *of* sebagaimana diperlukan membutuhkan energi (tenaga) dari seseorang atau alat yang bebas dari perlengkapan ventilasi.

Demikian pula dengan sistem penerangan jalan yang dikontrol dengan alat pengukur waktu sistem kontrolnya bersifat *open sequence*. Apabila kontrol dipakai untuk mempengaruhi dalam arti bekerja dari dalam dan bukannya alat pengatur yang telah ditentukan sebelumnya berasal dari luar maka hal tersebut disebut sistem *closed sequence*. Thermostat merupakan contoh klasik suatu alat kontrol jenis ini. Apabila temperatur kamar turun di bawah titik

yang diinginkan maka mekanisme kontrol menutup lingkungan dan menghidupkan dapur perapian dan dengan demikian temperatur naik. Bekerjanya dapur perapian akan berhenti apabila temperatur telah mencapai tingkat yang ditentukan. Sebagai bagian esensial dari *closed sequence system* ialah *feedback* (umpan balik), yaitu *output system* yang diukur secara kontinu dalam arti hal-hal yang dikontrol dan input diubah guna mengurangi setiap kesimpangsiuran atau kesalahan sampai titik nol. Kadang-kadang sistem yang otomatis tidak mampu melakukan koreksi yang lengkap.

Dalam konteks manajemen, paling tidak ada lima bentuk kontrol berdasarkan definisi, tujuan dan ruang lingkupnya yaitu:

- 1) Kontrol produksi ialah tugas mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pembuatan barang sesuai dengan rencana-rencana pembuatan barang sedemikian rupa sehingga jadual yang telah benar-benar diketahui dapat dicapai dengan kehematan dan efisiensi optimum. Suatu sistem kontrol produksi yang efektif akan cenderung untuk: 1) Menciptakan hubungan langganan yang lebih baik (pesanan-pesanan sesuai dengan jadual), 2) Mengurangi biaya tenaga langsung dan materi per-unit, 3) Mengurangi biaya umum per-unit (suatu arus produksi yang lebih besar dapat dikerjakan dalam jangka waktu yang sama), dan 4) Mendorong manajemen yang lebih baik (eksekutif dapat mengarahkan sebagian waktunya yang lebih besar pada tugas-tugas yang lebih kreatif). 5) Kontrol kualitas yaitu menjamin

bahwa tanda-tanda atau sifat-sifat produk sesuai dengan standar yang telah dijelaskan atau diperinci sebelumnya dan hubungan-hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara. Kualitas selalu relatif dan dihubungkan dengan pertimbangan-pertimbangan lain: a) Dengan keadaan yang bagaimana produk akan dipergunakan, b) Dengan suatu karakteristik yang dapat diukur dan dirumuskan, c) Dengan ekonomisnya pembuatan barang, dan, d) Dengan kualitas *output* (semakin tinggi mutu semakin sulitlah untuk mencapai kuantitas *output* tertentu).

- 2) Kontrol kualitas; suatu fungsi untuk menjamin bahwa sifat-sifat produksi sesuai dengan standar yang telah dijelaskan sebelumnya dan hubungan mereka satu dengan yang lain dipelihara. Ini suatu bentuk pertanggung jawaban yang luas dari sekedar menolak produk yang rusak atau tidak memuaskan. Sejak dari kontrol terhadap bahan mentah yang cacat dapat menghemat biaya baik langsung maupun tidak langsung, menghemat waktu dan pengerjaan ulang. Pekerja akan puas dengan hasil yang bermutu dan pelanggan juga akan puas dan bangga dengan produk yang dibelinya.
- 3) Kontrol inventaris; suatu kontrol terhadap barang-barang yang dipergunakan dalam pembuatan produk industri sebagai suatu kebulatan berjumlah 50 dan 55 % daripada biaya total untuk membuat produk-produk tersebut. Pemeliharaan jumlah optimum bahan-bahan mentah dan barang-barang jadi disebut sebagai kontrol inventaris.

- 4) Kontrol biaya; suatu kontrol atau penghitungan biaya adalah proses pemastian dan penafsiran biaya pembuatan suatu produk, penyajian jasa atau penyelenggaraan setiap fungsi atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Hal ini meliputi persiapan suatu rencana biaya, suatu sarana pengukuran dan perbandingan dan tindakan koreksi oleh manajemen atau pimpinan puncak untuk mengembalikan biaya sesuai dengan rencana.

BAB III

PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. MANAJEMEN PADA ORGANISASI PENDIDIKAN

Ada peningkatan kesadaran terhadap pentingnya manajemen yang baik bagi pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai kualitas lembaga pendidikan atau sekolah yang efektif. Karena banyak institusi besar yang memiliki ratusan pegawai, ribuan murid dan anggaran yang diperlukan mencapai milyaran rupiah yang harus dikelola. Manajemen yang baik merupakan hal yang esensial bagi semua sumber daya yang ada untuk dapat difungsikan dan memberikan pengaruh secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Dengan kata lain, pentingnya manajemen efektif sangat signifikan bagi keberhasilan murid dan pelajar dalam semua jenis dan jenjang lembaga pendidikan.

Sebelum mengemukakan arti manajemen pendidikan, perlu dijelaskan arti manajemen dan pendidikan. Organisasi merupakan wadah bagi aktivitas dan fungsi manajemen

yang dijalankan oleh para manajer atau pimpinan bersama anggotanya. Dalam konteks ini, Organisasi pendidikan khususnya sistem persekolahan merupakan salah satu wadah bagi aktivitas manajemen. Johnson, dkk (1973:16) menjelaskan "*These basic managerial process are required for any type of organization business, government, education, social and other activities where human and physical resources are combined to meet certain objectives*". Dengan kata lain proses manajemen hanya mungkin berlangsung dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan maupun organisasi pendidikan yang memadukan sumber daya manusia dan sumber daya material untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam organisasi berlangsung aktivitas manajerial yang mewujudkan usaha bersama dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Karena itu dalam proses manajemen dibuat rencana, ditetapkan pelaksanaan kegiatan, dibagi tugas, diberikan imbalan, diberikan tanggung jawab dan diawasi serta dievaluasi hasil yang dicapai. Menurut Winiardi (1990) manajemen merupakan proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Proses perencanaan dalam manajemen ialah suatu tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan dilalui. Tindakan perencanaan diikuti oleh proses pengorganisasian sebagai suatu tindakan mendistribusikan

pekerjaan kepada kelompok yang ada dan menetapkan serta merinci hubungan-hubungan yang diperlukan. Setelah itu dilakukan proses menggerakkan yaitu upaya merangsang atau mendorong anggota kelompok/organisasi untuk melaksanakan tugas mereka dengan kemauan secara sukarela dan secara antusias. Setelah rencana ditetapkan, ditentukan kapan dan siapa yang melaksanakannya dengan membagi pekerjaan dan mendorong personil melaksanakannya maka dilakukan pengawasan sebagai tindakan mengawasi pekerjaan agar terlaksana sesuai rencana yang ditetapkan.

Selanjutnya apa yang dimaksud dengan pendidikan? Pada prinsipnya pendidikan mencakup pengertian yang luas dan komprehensif, sebab jenis lembaga dan jenis kegiatannya sangat bervariasi di dalam kehidupan manusia. Di sini perlu dikemukakan terlebih dahulu keberadaan pendidikan sebagai sebuah program yang dikembangkan secara institusional. Definisi pendidikan sebagaimana Soltis (1968:5) mengemukakan "*A society attempts to develop in its young the capacity to recognize the good and worthwhile in life*". Pendapat ini menekankan bahwa pendidikan merupakan suatu usaha masyarakat untuk mengembangkan kemampuan generasi muda untuk mengenali kebaikan dan kemuliaan dalam kehidupan. Dengan kata lain seorang terdidik dapat menyadari nilai-nilai kebaikan dan kemuliaan yang seharusnya dipedomani dalam hidupnya.

Pendidikan sendiri dapat dilihat sebagai suatu proses dan sebagai suatu lembaga yang menawarkan program pembelajaran. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan usaha memberikan bimbingan dan pembinaan terhadap

potensi setiap individu anak yang sedang mengalami perkembangan untuk mencapai kedewasaan yang optimal. Dalam konteks ini pendidikan dapat berlangsung seumur hidup dalam berbagai situasi, baik dengan keteladanan, pembiasaan, bimbingan, pengajaran, pelatihan, hukuman, pujian dan lain-lain. Sedangkan sebagai lembaga, pendidikan dapat berlangsung di rumah tangga dan lembaga masyarakat (pendidikan luar sekolah) dan pendidikan yang berlangsung di sekolah sebagai organisasi pendidikan formal.

Menurut UNESCO (1996:2) pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan manusia dewasa untuk mengembangkan kemampuan anak melalui bimbingan, mendidik dan latihan untuk peranannya di masa depan. Dalam pendidikan terdapat jantung pembangunan pribadi dan masyarakat. Pendidikan merupakan proses memberdayakan atau mengembangkan semua talenta (bakat) anak, mewujudkan potensi kreatif dan tanggung jawab kehidupan termasuk tujuan pribadi. Sebagai usaha atau lembaga kemanusiaan di dalam pendidikan dilakukan usaha yang penuh tujuan dan cara hati-hati atau cermat. Dalam pendapat ini menekankan bahwa usaha pendidikan yang penuh tujuan ideal bagi pembentukan kepribadian generasi muda yang beriman, beriman dan bertaqwa dalam perilakunya harus dilakukan dengan cara-cara pengelolaan yang baik. Di sinilah diperlukan aplikasi manajemen sebagai strategi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal.

Usaha pembinaan melalui pendidikan formal dilakukan agar peserta didik dapat menyesuaikan diri terhadap tun-

tutan masyarakat di antaranya adalah supaya peserta didik memiliki berbagai keterampilan, sikap untuk memiliki ilmu pengetahuan dalam rangka perkembangan dan perubahan tingkah laku (Rusyan, 1992:23). Dengan demikian, pendidikan merupakan proses yang menentukan masa depan pribadi anak baik perkembangan potensinya maupun persiapan untuk dirinya mengisi peranan tertentu di masa depan.

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan formal maka fungsi-fungsi manajemen diperlukan sekali agar usaha bersama terwujud antara kepala sekolah, para staf, kepala tausahaan, para guru, pegawai dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Efektivitas organisasi pendidikan dapat dilihat dari tujuan pendidikan yang dicapai secara optimal diukur dari mutu lulusan sekolah dan tak terkecuali terciptanya hubungan kerjasama serta iklim yang menyenangkan bagi para personil sekolah.

Sejalan dengan pendapat di atas lebih lanjut Soltis (1968:5) mengemukakan "*Education is a human enterprise in which people attempt to do something in purposeful, thoughtful and careful way*". Sebagai usaha atau lembaga kemanusiaan di dalam pendidikan dilakukan usaha yang penuh tujuan dan cara hati-hati atau cermat. Dalam pendapat ini menekankan bahwa usaha pendidikan yang penuh tujuan ideal bagi pembentukan kepribadian generasi muda yang beriman, beriman dan bertaqwa dalam perilakunya harus dilakukan dengan cara-cara pengelolaan yang baik. Di sinilah diperlukan aplikasi manajemen sebagai strategi mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan secara optimal.

Menurut Bush (1986) manajemen pendidikan adalah suatu bidang kajian dan praktek yang berkaitan dengan operasional dari organisasi pendidikan. Tidak ada satu definisi yang diterima secara umum dari bidang kajian ini sebab manajemen pendidikan merupakan pengembangan yang dibuat atas banyak bidang disiplin ilmu mencakup sosiologi, politik dan ekonomi.

Apa definisi manajemen pendidikan? Secara sederhana dapat dipahami bahwa manajemen pendidikan ialah suatu usaha penerapan prinsip-prinsip dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan pada lembaga-lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Berarti pangkal tolak kerangka kerja (*frame work*) manajemen pendidikan ialah prinsip-prinsip dan teori manajemen umum yang diaplikasikan untuk mengelola kegiatan pendidikan pada suatu organisasi pendidikan formal.

Kerangka kerja manajemen pendidikan adalah bertolak dari prinsip suatu organisasi dibangun untuk mencapai tujuan tertentu dengan sejumlah aktivitas. Maka orientasi tujuan sekolah dan perguruan tinggi adalah penting untuk dicapai agar fungsinya menjadi efektif. Tabrani Rusyan (1992:5) mengemukakan "Manajemen kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh orang-orang secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan pendidikan yang dikehendaki".

Pendapat di atas menegaskan bahwa manajemen pendidikan berisikan usaha bersama dari sejumlah orang yang terorganisir untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai suatu usaha bersama berarti

manajemen pendidikan berlangsung dalam suatu organisasi pendidikan formal. Menurut Fattah (1996) prinsip dasar dalam praktek manajemen antara lain: (1) Menentukan cara/metode kerja (2) Pemilihan kerja dan pengembangan keahlian (3) Pemilihan prosedur kerja (4) Menentukan batas-batas tugas (5) Mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas (6) Melakukan pendidikan dan latihan (7) Menentukan sistem dan besarnya imbalan. Kesemua prinsip dasar praktek manajemen tersebut akan menentukan efektivitas, efisiensi dan produktivitas kerja organisasi.

Ada beberapa hal yang membedakan manajemen pendidikan dengan manajemen dalam organisasi lain. Menurut Bush (1986) faktor pembeda tersebut, yaitu: (1) Tujuan dalam organisasi pendidikan adalah lebih sulit untuk mendefinisikan daripada tujuan organisasi komersial. Adalah sukar membuat tujuan pendidikan yang merupakan ke-luaran (*output*) maksimal atau semisal diversifikasi produk. Sekolah dan perguruan tinggi diharapkan untuk dapat membangun kapasitas pribadi dari setiap individu dalam menerima nilai-nilai dan kepercayaan sehingga menjadi manusia berguna di masa depan (2) Sukar untuk mengukur apakah tujuan telah dicapai dalam pendidikan. Dalam organisasi komersial adalah mungkin untuk mengukur keberhasilan dalam istilah finansial-penjualan meningkat, keuntungan menaik, deviden lebih tinggi (3) Kehadiran anak-anak dan generasi muda sebagai titik akhir dari yang apa yang diarahkan institusi pendidikan menambah sumber ambiguitas. Murid dan mahasiswa dihargai sebagai klien atau keluaran sekolah atau perguruan tinggi. Sebagai klien

para pelajar memiliki karakteristik unik, karena yang dikembangkan pribadinya. Sebagai partisipan dalam proses produksi, generasi muda adalah berbeda pasarnya dari material bahan mentah sebagai masukan dalam industri dan perusahaan. Anak-anak tidak dapat diproses, diprogram atau dimanifulasi. Proses pembelajaran dibangun atas hubungan pribadi dengan semua kebiasaan khusus dan tidak dapat diprediksi penga-ruhnya (4) Para manajer dan guru di sekolah berasal dari suatu latar belakang profesi umum dengan berbagai nilai, latihan dan pengalaman. Sebagai kalangan profesional, guru-guru menuntut suatu ukuran otonomi dalam pengajaran dan proses pembelajaran. Hal itu menuntut agar guru-guru seharusnya dapat berpartisipasi di sekolah dalam membuat keputusan sebab komitmen mereka untuk melaksanakan keputusan sangat esensial jika proses pembuatan keputusan dimaksudkan lebih daripada suatu kekosongan ritual saja. (5) Ada pemisahan organisasi dan struktur organisasi di dalam lembaga pendidikan. Iklim pengambilan keputusan di sekolah adalah kuat sekali dipengaruhi oleh banyak faktor lembaga eksternal dan kelompok. Para politisi, para petugas dan pengawas pemerintah pada tingkat daerah dan pemerintah pusat, juga orang tua merupakan kelompok penekan terhadap kepentingan sekolah (6) Banyak dari manajer senior dan menengah di sekolah dan perguruan tinggi memiliki sedikit waktu bagi aspek manajerial pekerjaan mereka. Di sekolah dasar, para guru adalah sebagai guru kelas yang sepenuhnya mengajar di kelasnya. Sedangkan di sekolah menengah para guru merupakan guru mata pelajaran. Sementara para kepala sekolah tidak lagi mengajar dan hanya terfokus pada pelak-

sanaan manajerial sekolah. Keterbatasan waktu memiliki implikasi bagi sifat dasar manajemen dalam lembaga pendidikan dengan pembuatan keputusan yang dapat diambil pada setiap sekolah.

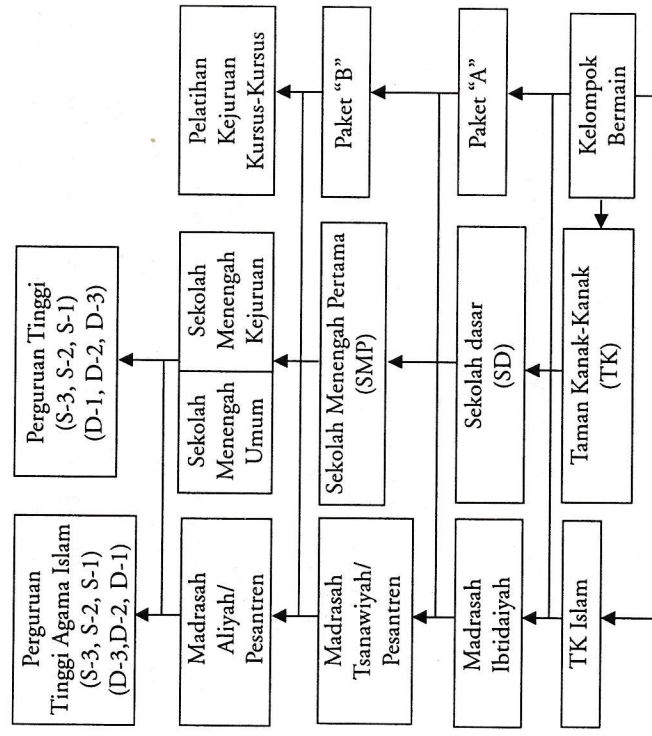
Karakteristik khusus dari institusi pendidikan menyebabkan dalam aplikasi model manajemen atau prakteknya dibuat dari bukan semata-mata latar pendidikan. Tentu saja semua organisasi memiliki sifat khusus tetapi berbeda kualitasnya dari sekolah yang terbatas validitas pendekatannya yang dibawa dari industri atau perusahaan komersial.

Begitupun, untuk mencapai keberhasilan organisasi pendidikan dalam mengeluarkan lulusan berkualitas menunjukkan betapa pentingnya manajemen pendidikan. Hal itu merupakan dasar hubungan antar personil yang bekerjasama sebagai inti dari proses manajerial yang dilakukan oleh manajer sehingga program kerja organisasi dalam bidang pendidikan dapat terwujud baik pelaksanaan proses belajar mengajar, ketatusahaan, pembiayaan sekolah, pembinaan siswa, sarana dan material, kurikulum, hubungan dengan masyarakat, dan evaluasi kependidikan dalam, rangka efektivitas organisasi pendidikan.

Dalam rangka mencapai efektivitas pendidikan di sekolah-sekolah maka prinsip-prinsip, dan teori-teori manajemen sebagai teknik pengelolaan organisasi yang membuka peluang bagi kepala sekolah, pengajar, pelatih, administrator, supervisor, laboran/teknisi sumber belajar, dan peneliti sangat penting untuk diterapkan. Dengan kata lain, manajemen pendidikan yang efektif menjadi faktor determinan bagi mutu organisasi pendidikan di masa depan.

Owens (1991) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan berasal dari aktivitas dalam urusan sekolah yang mencakup pengelolaan aktivitas pengajaran, kepemimpinan dan berbagai aturan, perencanaan, prosedur pelaksanaan dan manajemen pengawasan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses penerapan prinsip dan teori manajemen dalam pengelolaan kegiatan di lembaga pendidikan formal untuk mengefektifkan pencapaian tujuan pendidikan. Penerapan manajemen dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, madrasah, pesantren atau universitas harus didukung sumber daya personal dan sumber daya lain yang dimanfaatkan untuk mewujudkan kinerja organisasi pendidikan yang tinggi dalam rangka mencapai mutu lulusan yang handal, menggerakkan personal ini ada unsur pemberian motivasi, mengarahkan dan memimpin agar mereka bekerjasama dengan baik dan harmonis. Di manakah aktivitas manajerial pendidikan tersebut berlangsung? Dalam konteks keIndonesiaan, aktivitas manajemen pendidikan berlangsung di Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan lembaga pendidikan yang dikelola dan dalam pembinaan serta pengawasannya (TK, SD, SMP, SMA, SMK, PT) dan Departemen Agama (Depag) beserta lembaga pendidikan agama Islam yang dikelola, dibimbing dan diawasinya (TKI, MI, MTs, MA, dan PTAI). Sistem pendidikan yang di dalamnya adalah kelembagaan pendidikan dikelompokkan sebagai berikut:



Gambar 13: Sistem Lembaga Pendidikan di Indonesia (Depdiknas, 2001)

Pada setiap jenjang pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas sejak dari TK/TKI, SD/MI, SMP/MTs, MA/SMU/SMK dan PT/PT berlangsung manajemen pendidikan yang dijalankan oleh pimpinan, staf dan personal semua lembaga pendidikan tersebut. Bahkan tidak itu saja, lembaga pendidikan non formal seperti pusat pelatihan dan kursus-kursus keterampilan juga menjalankan manajemen pendidikan.

Untuk kelangsungan organisasi pendidikan baik formal maupun non formal sebagaimana diungkapkan di atas, aktivitas manajerial yang mencakup perencanaan, pengor-

ganisasi, pergerakan, pemberian motivasi dan komunikasi, kepemimpinan, dan pengawasan berlangsung dalam tugas-tugas dan fungsi operasional manajemen pendidikan tersebut. Jadi para rektor, dekan, kepala biro, staf, kepala sekolah dan tata usaha beserta tenaga kependidikan dan pegawai bekerjasama menjalankan aktivitas pendidikan yang diarahkan oleh aktivitas manajerial untuk tercapainya tujuan pendidikan, yaitu lulusan berkualitas yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, keterampilan dan berkepribadian yang baik. Muara dari manajemen pendidikan tersebut adalah tercapainya tujuan lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.

B. PERENCANAAN DALAM PENDIDIKAN

Perencanaan merupakan tindakan awal yang dilakukan dalam setiap organisasi perusahaan, bisnis, perbankan, pemerintahan tak terkecuali lembaga pendidikan. Mondy & Premeaux (1995:138) menjelaskan "*Planning is the process of determining in advance what should be accomplished and how it should be realized*". Sebagai sebuah aktivitas manajerial, perencanaan diartikan sebagai proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana tujuan itu harus diwujudkan atau direalisasikan.

Secara substansial sebuah perencanaan mencakup dimensi yang kompleks dan menyangkut masa depan organisasi. Koontz dan O'Donnell (1972) mengemukakan bahwa perencanaan sebagai sebuah aktivitas manajerial meliputi; pemilihan dan penetapan tujuan-tujuan, penetapan strategi, kebijakan dan program kerja serta prosedur yang akan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Proses perencanaan harus dapat menjawab sejumlah pertanyaan dan dipusatkan oleh para manajer dalam organisasi. Pertanyaan-pertanyaan itu mencakup; apa yang hendak dilakukan organisasi, kapan akan dilakukan, bagaimana melakukannya dan siapa yang bertanggung jawab melakukan suatu kegiatan yang direncanakan. Semua itu bermuara kepada penentuan dan penetapan cita ideal tentang masa depan organisasi dan keharusan anggotanya dalam mewujudkan cita ideal tersebut, baik berbentuk visi, misi, strategi, kebijakan maupun tujuan dan sasaran organisasi.

Berkaitan dengan perencanaan pendidikan di sekolah, menurut Pidarta (1995) bahwa sekolah sebagai unit kerja terkecil dan terendah dalam struktur organisasi lembaga pendidikan formal adalah sebagai perencana dan pelaksana, baik perencanaan strategis maupun operasional.

Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan "*Strategic planning is the process by which top management determines overall organizational purpose and objectives and how they are to be achieved*". Sebagai salah satu jenis perencanaan, maka keberadaan perencanaan strategis mencakup spektrum kegiatan yang luas dan memerlukan waktu yang lama dalam mewujudkannya dan harus didukung sumber daya yang baik. Di dalam perencanaan strategis harus dirumuskan misi (*mission determination*) sebagai sebuah perencanaan jangka panjang tentang tujuan yang akan dicapai organisasi.

Banyak organisasi bisnis atau perusahaan yang paling berhasil dewasa ini karena beberapa tahun sebelumnya me-

reka telah menawarkan produk yang tepat dan pada waktu yang tepat, tentu hal yang sama juga berlaku bagi organisasi pemerintahan dan organisasi non profit tak terkecuali lembaga pendidikan. Kebijakan atau keputusan yang strategis masa lampau dibuat dengan perencanaan strategis yang dibuat oleh manajer puncak untuk mengalokasikan sumber daya organisasi dalam aktivitas yang dapat meningkatkan masa depan organisasi.

Menurut Winardi (1990) ada empat komponen sebuah rencana strategi yang dibuat melalui perencanaan strategis yaitu: (1) Misi (2) Sasaran-sasaran (3) Strategi-strategi, dan (4) Rencana.

Lebih lanjut dijelaskannya, misi ialah pernyataan visi jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi yang bersangkutan sehingga tujuan itu memberdakannya dengan organisasi lain yang serupa.

Sasaran ialah tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi pada aneka macam periode waktu. Penyusunan sasaran-sasaran dipengaruhi oleh filsafat manajemen (sistem nilai pribadi manajer), dinamika teknologi, lingkungan ekonomi, sosial dan ketidakpastian. Dalam kerangka waktunya, sasaran ditetapkan sebagai: Sasaran jangka panjang (*long-run objectives*), sasaran jangka menengah (*intermediate objectives*), sasaran jangka pendek (*short-run objectives*). Rencana kerja ini dapat dirumuskan untuk masa kerja jabatan seseorang, program kerja lima tahunan, dan rencana kerja tahunan.

Dalam konteks organisasi sekolah, untuk menyusun rencana kegiatan sekolah, diperlukan banyak data, pertimbangan-pertimbangan dan pemikiran-pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur sekolah baik guru maupun pegawai dan orang tua siswa serta tokoh masyarakat yang tertarik dan peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Untuk saat sekarang ini, setiap lembaga pendidikan memerlukan adanya perencanaan strategik, dengan menyusun misi, visi, tujuan, sasaran, metode, program dan kegiatan. Hal itu dimaksudkan sebagai perencanaan jangka panjang untuk menjawab tantangan eksternal sekolah yang semakin dinamis dan kompleks. Di sini diperlukan analisis kekuatan, kelemahan (faktor internal organisasi sekolah), dan peluang serta ancaman/tantangan (faktor eksternal sekolah). Akhirnya akan diketahui dimana posisi sekolah, mau ke mana sekolah dan apa masalah krusial yang dihadapi, lalu dibuatlah perencanaan strategik menjangkau masa depan yang lebih baik.

Proses seperti ini perlu melibatkan sejumlah orang baik pimpinan dewan sekolah, guru-guru, masyarakat maupun konsultan sekolah dalam perencanaan strategis di setiap sekolah sehingga akan dapat ditampung aspirasi tentang masa depan pendidikan yang diharapkan dari semua pihak. Secara psikologis dengan melibatkan sejumlah orang yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam proses pencapaian tujuan sekolah akan dapat ditingkatkan sikap positif mereka

terhadap sekolah sebab mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan tentang aspirasi pendidikan mereka.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sutisna (1985) bahwa perencanaan diawali dengan merasakah adanya kebutuhan. Selanjutnya dikatakannya bahwa ragam kebutuhan di sekolah meliputi; peningkatan input peserta didik, perbaikan sarana dan prasarana serta peningkatan pemanfaatannya, pengembangan strategi mengajar, peningkatan kuantitas dan kualitas lulusan, peningkatan kemampuan mengajar guru, peningkatan moral kerja guru dan non guru sampai dengan peningkatan peranan BP3 dalam proses pencapaian tujuan sekolah.

Semua rencana kebutuhan bersumber dari antisipasi terhadap perkembangan zaman dan masalah yang akan dihadapi oleh *output* sekolah di masa depan. *Output* (lulusan) lembaga pendidikan harus siap menghadapi perkembangan masyarakat modern, masyarakat belajar yang mampu mendidik diri sendiri sepanjang hayat, masyarakat yang terbuka terhadap perubahan namun memiliki pandangan hidup yang mantap.

Di sini fungsi perencanaan strategis kependidikan harus dilaksanakan oleh para manajer pendidikan. Menurut Rusyan (1992) ada beberapa hal yang penting dilaksanakan terus menerus dalam manajemen pendidikan sebagai implementasi perencanaan yaitu:

1. Merinci tujuan dan menerangkan kepada setiap pegawai/personil lembaga pendidikan.

2. Menerangkan atau menjelaskan mengapa unit organisasi diadakan.
 3. Menentukan tugas dan fungsi, mengadakan pembagian dan pengelompokan tugas terhadap masing-masing personil.
 4. Menetapkan kebijaksanaan umum, metode, prosedur dan petunjuk pelaksanaan lainnya.
 5. Mempersiapkan uraian jabatan dan merumuskan rencana/skala pengakjian.
 6. Memilih para staf (pelaksana), administrator dan melakukan pengawasan.
 7. Merumuskan jadwal pelaksanaan, pembakuan hasil kerja (kinerja), pola pengisian staf dan formulir laporan kemajuan.
 8. Menentukan keperluan tenaga kerja, biaya (uang) material dan tempat.
 9. Menyiapkan anggaran dan mengamankan dana.
 10. Menghemat ruangan, alat-alat perlengkapan, bahan dan perbekalan lainnya.
 11. Menentukan staf dan memberi tugas.
 12. Mendidik dan melatih agar dapat melaksanakan tugas dan mencapai hasil yang optimal.
- Dalam menerapkan manajemen, kepala sekolah dituntut untuk dapat melakukan aktivitas-aktivitas yaitu:
- (1) Perencanaan, mencakup: target/sasaran NEM (prestasi) yang akan dicapai lulusan untuk setiap tahun berdasarkan prestasi tahun sebelumnya, membuat kelas khusus untuk

siswa unggul, membuat rencana pengadaan sumber-sumber daya lain; ruangan kantor, ruang belajar, buku-buku, alat pengajaran, disiplin personil, disiplin siswa (2) Pembiayaan (*budgeting*) yaitu optimalisasi pemanfaatan dan penambahan sumber dana melalui dana rutin, SPP, BP3 dan lain-lain (3) Rekrutmen ketenagaan (personalia) disesuaikan atas dasar keahlian bidang studi yang terdapat dalam kurikulum, berapa yang diperlukan, berapa yang harus ditatar bidang metodologi/teknologi, bidang mata pelajaran untuk mengusahakan secara sungguh-sungguh pencapaian NEM atau nilai tertinggi (4) Penggerakan sumber daya pegawai dengan senantiasa menyesuaikan gaji/imbilan sesuai masa kerja, prestasi dan keahlian, menambah insentif untuk mendorong kinerja yang tinggi dari para pegawai (5) Memperlancar komunikasi internal dan eksternal, sesama guru dan pegawai dengan kepala madrasah, serta dengan orang tua/ BP3, serta dengan masyarakat pendidikan. Sebab program unggulan hanya dapat dilaksanakan dengan besarnya dukungan orang tua atau BP3 terhadap mutu pendidikan (6) Pengawasan yaitu kepala madrasah selaku supervisor dan pengawas harus berfungsi efektif dalam pengendalian program pengajaran dan perbaikan mutu dalam bidang lainnya sebab kelalaian dalam tugas ini menjadi kendala pencapaian sasaran peningkatan mutu (7) Penilaian ini diarahkan kepada kinerja guru-guru, pegawai, kepala madrasah dan penilaian terhadap prestasi siswa harus berjalan efektif dan sesuai rencana.

C. PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA PENDIDIKAN

Pengorganisasian di sekolah atau lembaga pendidikan lainnya merupakan salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya kegiatan kependidikan sebagaimana diharapkan. Oleh sebab itu, setiap kepala sekolah, para pembantu kepala sekolah, tatausaha maupun guru-guru perlu dilibatkan dalam mewujudkan rencana dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Organisasi bisnis atau organisasi lainnya merupakan saling hubungan manusia sebagai sistem sosial terbuka. Organisasi adalah sistem yang dibuat manusia. Hal itu hanya melalui proses pengorganisasian yang begitu kompleks dari manusia, mesin, material, uang dan sumber daya lainnya dikombinasikan kedalam suatu efektivitas dan efisien yang dicapai perusahaan atau lembaga.

Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem. Menurut Hersey dan Blanchard (1988) bahwa suatu organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari subsistem manusia dan sosial, administratif struktural, informasi pengambilan keputusan dan ekonomi-teknologikal. Sekolah sebagai organisasi pendidikan, terdiri dari tujuan, personil, manajemen, teknologi, siswa, kurikulum, uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya.

Dalam kaitan ini Johnson, dkk (1978:24) mengutip pendapat Pfiffner dan Sherwood mengenai definisi organisasi yaitu: Organisasi ialah pola atau cara-cara di mana sejumlah orang memiliki kedekatan semuanya melakukan

hubungan dan melaksanakan tugas yang kompleks, melakukan hubungan dengan kesadaran, sistematis dan saling persetujuan dalam pencapaian tujuan.

Definisi ini menekankan saling hubungan yang sistematis antara orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu pada sebuah organisasi. Lebih dari beberapa dekade yang lalu, minat dalam penyelidikan organisasi dan perilakunya telah menjadi pandangan yang vokal bagi penelitian interdisiplin. Bahkan penyelidikan organisasi sebagai suatu bidang ilmiah. Para peneliti telah mengembangkannya meskipun baru dalam bidang yang beragam, seperti biologi, matematik, psikologi, logika dan filsafat membuat kontribusi tidak langsung terhadap teori organisasi. Bidang lain yang telah memberikan kontribusi lebih langsung adalah sosiologi, antropologi, psikologi sosial, psikologi, ilmu politik, antropologi, sejarah sebagai bidang yang berhubungan kepada administrasi bisnis, seperti teori umum administrasi, hubungan manusia, operasi riset, ilmu manajemen dan sosiologi industri (Johnson, 1978:26).

Keluarga mewakili manusia pertama yang membentuk organisasi sosial. Dalam setiap masyarakat keluarga adalah basis bagi sistem kerjasama dalam pencapaian tujuan tertentu. Dari bentuk pertama organisasi sosial, keluarga berkembang menjadi suku, kampung, negara, bangsa dan berbagai bentuk lain organisasi sosial. Setiap sistem sosial kultural memiliki modelnya tertentu, norma perilaku, tingkatan hubungan, dan beberapa perbedaan umum atau spesialisasi keterampilan dan pekerjaan. Bahkan sampai pada

bentuk organisasi bisnis dibangun di atas dasar sejumlah aktivitas kelompok yang berhubungan bersifat informal.

Kemudian pemerintahan modern merupakan jenis sistem organisasi yang berbentuk birokrasi. Organisasi sosial manusia berkembang menuju skala yang besar, kompleks, lebih beragam sistemnya. Di samping itu, terjadi pula pengorganisasian aktivitas individu. Banyak kalangan profesional kehilangan otonomi tradisional dan kebebasan mereka dan harus menyesuaikan diri untuk bekerjasama dalam organisasi yang besar. Misalnya peneliti sebagai ilmuwan, pengacara, profesor telah bekerja dalam hirarki organisasi yang kadangkala menghasilkan banyak konflik diantara profesional dan norma serta nilai organisasi.

Johnson (1973) berpendapat organisasi bisnis dengan tujuan utamanya adalah menghasilkan, medistribusikan produk atau pelayanan dari bentuk yang sangat kompleks sebagai organisasi sosial manusia. Karakteristik organisasi bisnis modern, yaitu: (1) Perkembangan ukuran. Pertumbuhan dalam ukuran organisasi telah menciptakan banyak masalah bagi pengintegrasian berbagai macam lapisan atau bagian-bagian organisasi. (2) Kompleksitas. Dengan adanya pertumbuhan yang meningkat, maka terjadi peningkatan kompleksitas dari organisasi bisnis (3) Pekerjaan multinasional. Setelah perang dunia II, perusahaan bisnis Amerika memasuki situasi baru, suatu fase penting ekspansi yang meluas-pekerjaan internasional. Perusahaan multi nasional merubah lingkungan secara signifikan dalam aktivitas dan keragaman lingkungan yang dihadapi. Perusahaan harus bekerja dalam lingkungan sosio kultural baru dan harus

memelihara dinamika (4) Spesialisasi keterampilan. Ada pertumbuhan yang cenderung kepada spesialisasi dan pembagian kerja didalam struktur organisasi. Spesialisasi pada tingkat pekerja menghasilkan mekanisme dan gerakan manajemen ilmiah. Suatu kecenderungan spesialisasi dari keterampilan manajerial menjadi perhatian organisasi (5) Keragaman tujuan. Karakteristik lain organisasi bisnis modern adalah keragaman tujuan dari berbagai macam manusia dan unit organisasi. Keragaman tujuan individual anggota organisasi dan subsistem di dalam organisasi menciptakan masalah dalam pengintegrasian tujuan. Sistem konsep memberikan dasar bagi integrasi bermacam-macam tujuan kedalam sistem menyeluruh (6) Menerima perubahan. Karakteristik lain organisasi bisnis modern adalah penting menerima perubahan. Lingkungan di dalam mana organisasi bekerja membuat tuntutan bagi perubahan dan evolusi. Adalah tidak mungkin berpikir bahwa organisasi statis, dia menjadi dinamis, beradaptasi dengan sistem agar supaya menerima tantangan perubahan (7) Tuntutan eksternal. Organisasi bisnis modern tidak bekerja dalam situasi yang vakum. Ia mengintegrasikan bagian-bagian masyarakat secara keseluruhan. Ada sejumlah kekuatan cenderung untuk kaku atau merubah peranan organisasi bisnis. Pertumbuhan organisasi buruh berhadapan dengan keputusan organisasi bisnis, sebagai peningkatan atas peraturan pemerintah dan kontrol.

Johnson, dkk (1978) mengemukakan ada beberapa aliran dalam memandang teori organisasi, yaitu:

- 1) Aliran tradisional atau klasikal. Teori organisasi tradisional didasarkan atas kontribusi dari sejumlah sumbu, termasuk manajemen ilmiah, teori-teori administrasi manajemen, micro ekonomi dan administrasi publik. Teori ini mengembangkan beberapa konsep, yaitu:
 - (1) Struktur. Dalam hal ini struktur adalah hubungan dari berbagai fungsi atau aktivitas dalam organisasi. Manajemen yang efisien mensyaratkan bahwa struktur harus seimbang dan disesuaikan dengan tujuan dan pekerjaan utama organisasi/perusahaan (2) Hirarki. Berhubungan dengan struktur dalam organisasi adalah konsep hirarki hubungan. Organisasi besar hampir secara universal sifat dasarnya memiliki hirarki, seperti gereja, universitas, dan organisasi bisnis dibagi kedalam beberapa unit dan sub unit ke dalam unit terkecil. Dalam teori klasik, konsep hirarki memiliki implikasi penting bagi konsep sistem umum. Karena setiap sistem, manusia dan alam memiliki suatu hirarki struktur (3) Kewenangan (*authority*). Dalam sudut pandang teori klasik organisasi, legitimasi ada dari pada pusat sumber kewenangan adalah sangat utama dalam kekuasaan memiliki hak untuk memerintah seseorang dan bahwa seorang bawahan memiliki kewajiban untuk mematuhi perintah. Dijelaskannya bahwa: "*Authority is the capacity to invoke compliance in subordinates on the basis of formal position and of the control over rewards and sanctions that accompany the formal position*". Pandangan tentang kewenangan ini memberikan kerangka bagi banyak teori tradisional organisasi. Konsep ini dasar bagi legitimasi hirarki organisasi dan

sistem kontrol untuk membangun banyak konsep lain seperti rentang pengawasan dan hubungan line dan staf (4) Spesialisasi. Prinsip dari fungsi spesialisasi adalah bagian lain yang penting dari teori organisasi. Konsep ini disebut juga departementalisasi, pembagian organisasi ke dalam spesialisasi unit yang menampikan tugas dari fungsi tertentu. Pembagian secara tradisional, ke dalam fungsi produksi, distribusi dan bagian keuangan sebagai contoh spesialisasi (5) Rentang pengawasan. Adapun rentang pengawasan merupakan konsep yang berhubungan kepada bagian bagi seorang sorang pengawas yang dapat diawasi secara efektif. Konsep ini berhubungan dekat dengan hirarki struktur dan konsep departementalisasi (6) *Line* dan staff. Konsep *line* ini dalam teori klasik organisasi, adalah terkait dengan sumber utama kewenangan dan fungsi staf pendukung dan membantu pelaksanaan perintah. Sementara staf memainkan peranan lebih penting memberikan pelayanan, informasi, dan bahkan pengawasan di atas unit organisasi.

2) **Model Birokratik.** Suatu pandangan organisasi formal tentang model ini berasal dari postulat oleh Max Weber. Pandangan Weber, yaitu bentuk birokratik adalah jenis yang lebih efisien dari organisasi masyarakat modern. Konstruksi dari teori ini mengembangkan maksimum rasionalitas dalam perilaku manusia. Dari berbagai literatur Weber disimpulkan bahwa elemen kunci tipe ideal birokratis, yaitu: (1) Pembagian kerja berdasarkan atas spesialisasi fungsi (2) Pendefinisian dengan baik hirarki kewenangan (3) Sistem dari aturan

mencakup hak-hak dan kewajiban dari setiap posisi yang dibuat (4) sistem dari prosedur bagi menangani situasi pekerjaan (5) *impersonality* dari hubungan interpersonal (6) promosi dan seleksi bagi pegawai berdasarkan atas teknik kompetensi.

3) **Model Perilaku.** Konsep perilaku dalam organisasi berkembang sebagai reaksi melawan mekanistik dan bias impersonal dari aliran klasik. Tokohnya adalah Elton Mayo, Roethlisberger, Whitehead menyajikan prinsip perilaku manusia dalam organisasi, yaitu: (1) Organisasi bisnis adalah suatu sistem sosial seperti halnya sistem teknik ekonomi. Sistem sosial mendefinisikan peranan individu dan membangun norma yang mungkin beragam-ragam dalam organisasi formal (2) Individu tidak hanya termotivasi oleh insentif ekonomi tetapi juga oleh berbagai faktor sosial dan psikologis. Perilakunya dipengaruhi oleh perasaan, sentimen dan sikap (3) Kelompok kerja informal menjadi bagian dominan dari pertambangan. Kelompok memiliki peranan penting dalam menentukan sikap dan kinerja individu pekerja (4) Pola kepemimpinan berdasarkan atas struktur formal dan kewenangan dari kedudukan dalam organisasi di atas pandangan tradisional yang seharusnya dimodifikasi secara substansial agar supaya mempertimbangkan faktor psikologis. Hubungan manusia menekankan demokratis daripada otoritarian dalam pola kepemimpinan (5) Aliran hubungan manusia secara umum disamakan dengan kepuasan pekerja dengan produktivitas dan menekankan bahwa peningkatan kepuasan akan mengarahkan peningkatan efisiensi (6) Penting untuk mengembangkan efektivitas komunikasi diantara berbagai macam tingkatan dalam hirarki yang membiarkan pertukaran informasi. Karena

itu partisipasi menjadi suatu pendekatan penting dari gerakan hubungan manusia (7) Manajemen memerlukan keterampilan sosial yang efektif seperti halnya keterampilan teknis (8) anggota dapat dimotivasi dalam organisasi oleh kebutuhan sosial psikologis secara sepe-
nuhnya.

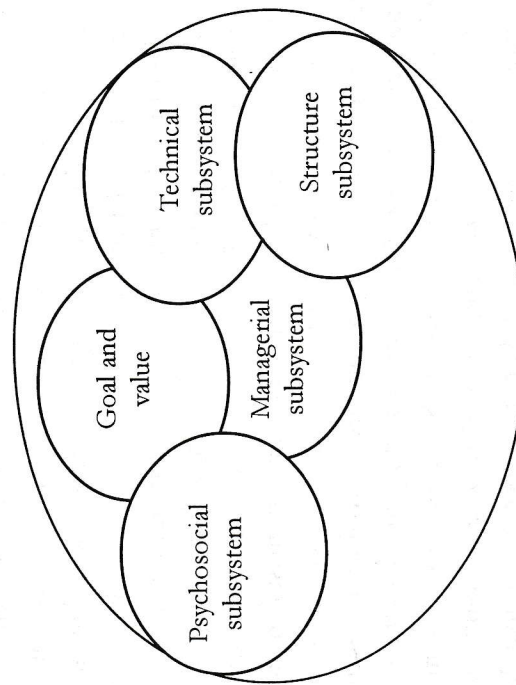
4) **Model pengambilan keputusan.** Simon menfokuskan perhatian kepada teori organisasi atas proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Dia menolak konsep yang sangat tradisional dan kemudian menempatkan proses pemecahan masalah manusia dan mekanisme keputusan yang menjadi kekuatan utamanya pada perilaku organisasi. Berdasarkan kepada pandangannya, anggota organisasi seharusnya tidak dipandang semata-mata sebagai alat mekanistik. Mereka seharusnya dipandang sebagai individu yang memiliki keinginan, motivasi, tingkatan aspirasi dan dorongan yang memiliki keterbatasan rasional dan kapasitas untuk memecahkan masalah. Padangan Simon, menempatkan pengambilan keputusan sama dengan pengelolaan. Dalam pandangan ini, pengambilan keputusan memiliki tiga prinsip, yaitu: *Intelligence* - pencarian lingkungan bagi kondisi yang disebut keputusan; *Design* - penemuan, pembangunan dan analisis hal yang mungkin bagi tindakan; dan *Choice* - memilih hal tertentu bagi tindakan dari alternatif yang diperoleh.

Peningkatan perhatian pada teori organisasi bagi masyarakat yang lebih berguna adalah cara kajian organisasi dengan mempertimbangkannya sebagai suatu sistem. Johnson, dkk (197841) menjelaskan: "*This modern view tends to*

treat the organization as a system of mutually dependent parts and variables, and the enterprise is thought of as a social system within the broader, more inclusive system of society". Dalam kaitan ini teori organisasi modern dan teori sistem umum berhubungan erat, dengan teori organisasi sebagai elemen khusus dari teori sistem umum. Kedua konsep itu berkenaan dengan kinerja dari organisasi sebagai suatu keterpaduan menyeluruh.

Dalam pandangan ini, organisasi menerima input dari tenaga, informasi dan material dari lingkungan, mentransformasikan keluaran kepada lingkungan. Internal organisasi dapat dipandang sebagai susunan dari bermacam-macam subsistem utama. (1) Tujuan organisasi, nilai-nilai adalah satu yang lebih penting dari subsistem ini. Organisasi mengambil berbagai macam nilai dari lingkungan sosiokulturalnya yang luas. Suatu premis dasar bahwa organisasi sebagai sub sistem dari masyarakat yang harus mencapai tujuan tertentu yang ditentukan oleh sistem yang luas. Organisasi membuat suatu fungsi bagi masyarakat dan jika ia ingin berhasil dalam menerima masukan maka haruslah mengkonfirmasi nilai dengan tuntutan masyarakat (2) Teknikal sistem mengacu kepada pengetahuan yang diperlukan untuk kinerja dari pelaksanaan tugas, termasuk teknik yang digunakan dalam transformasi masukan ke dalam keluaran. Teknikal sistem ditentukan oleh tuntutan tugas organisasi dan bergantung pada aktivitas tertentu. Teknologi juga seringkali mempengaruhi jenis struktur organisasi dan *psychosocial system* (3) Setiap organisasi memiliki *Psychosocial system*- yang terdiri dari perilaku individu-individu dan motivasi, status, hubungan peranan, dinamika

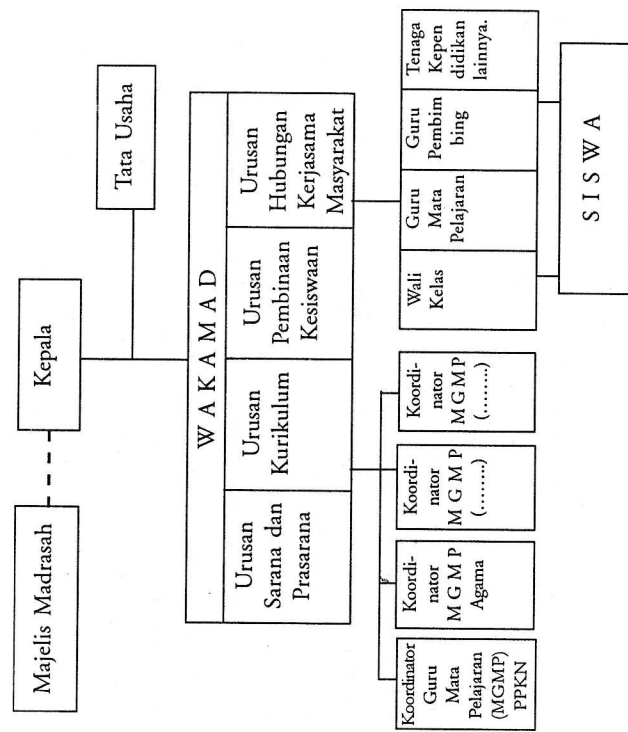
kelompok dan pengaruh sistem pengaruh. *Psychosocial system* dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan eksternal seperti halnya tugas-tugas, teknologi dan struktur internal organisasi (4) *Structure subsystem*. Struktur berkaitan dengan cara-cara dalam mana tugas-tugas organisasi dibagi dan dengan koordinasi aktivitas yang ada. Struktur adalah sunan keempat oleh bagan organisasi dengan kedudukan dan uraian tugas, aturan dan prosedur. Di dalamnya juga ditentukan pola kewenangan, komunikasi dan arus kerja (5) *Managerial subsystem*. Sistem manajerial dalam organisasi berhubungan dengan lingkungan dalam organisasi yaitu penyusunan tujuan dan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan yang penting bagi kegiatan organisasi. Tiga kunci subsistem dalam hirarki administrasi dari organisasi yang kompleks yaitu: operasional, koordinasi, dan strategik (hal. 43). Sistem organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 12. Sistem Organisasi (Johnson, 19730).

Sekarang ini muncul padangan kontingensi. Sebagai suatu akibat dari penerimaan pendekatan sistem terhadap kajian organisasi dan manajemen organisasi adalah penolakan terhadap sikap penyederhanaan dari prinsip organisasi atau manajemen. Teori organisasi modern menyatakan suatu pencarian pola hubungan, konfigurasi antara subsistem dan pandangan kontingensi. Pandangan kontingensi berdasarkan konsep sistem dari organisasi dan manajemen organisasi adalah lebih cocok daripada penyederhanaan pendekatan prinsip. Jika teori organisasi adalah untuk mempertinggi dan membuat kontribusi kepada praktek manajemen, maka teori organisasi harus lebih jelas pendefinisian pola tertentu dari hubungan antara variabel organisasi. pandangan terhadap organisasi sebagai sistem sosioteknikal terbuka dalam interaksi dengan lingkungan organisasi.

Unsur-unsur di atas yang diorganisir oleh manajer lembaga pendidikan dalam kegiatan pengorganisasian. Dalam kaitan ini dapat ditegaskan bahwa pengorganisasian dalam kependidikan merupakan keseluruhan aktivitas untuk mengelompokkan orang-orang atau personil dalam tugas-tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing sehingga tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Di bawah ini dikemukakan salah satu struktur madrasah sebagai berikut:



Gambar 14: Struktur Organisasi Madrasah

Struktur organisasi madrasah dalam gambar 14 menggambarkan sejumlah jabatan, kewenangan, tanggung jawab, pembagian tugas dan hubungan kerja, baik komunikasi maupun koordinasi yang berkaitan dengan tugas-tugas kepala madrasah, wakil kepala madrasah, tatausaha, koordinator kegiatan, wali kelas, guru-guru dan pegawai.

Aplikasi konsep sistem berlaku bagi sekolah atau madrasah. Dalam struktur madrasah sebagaimana dikemukakan hal itu terlihat jelas, di mana berbagai komponen ditempatkan untuk menduduki peranan. Setiap peranan memiliki kekuasaan dan kewenangan, serta tugas untuk mencapai tujuan organisasi dalam ikatan kerjasama di dalam dan ke luar sekolah. Sutisna (1985) berpendapat bah-

wa dalam lingkungan sekolah, kata organisasi pada umumnya dipakai dalam hubungan dengan orang, pekerjaan, maksud dan keterangan yang disusun menjadi kese-luruhan yang berarti bagi organisasi sekolah.

Personil sekolah terdiri dari kepala sekolah, pengajar dan tatausaha. Sedangkan murid diorganisir menjadi kelompok menurut tingkat tahun ajaran dan kelas. Kantor melukiskan bagian sekolah yang mengatur keuangan sekolah, alat-alat sekolah yang digunakan dalam penyelenggaraan sekolah, kurikulum, daftar pelajaran, kalender sekolah dan peraturan sekolah yang melukiskan organisasi kegiatan yang diatur terlebih dahulu untuk mencapai maksud tertentu. Buku inventaris, daftar absensi, daftar kelas, laporan, daftar riwayat hidup, personil sekolah, daftar buku pustaka adalah organisasi fakta, data dan keterangan untuk memajukan usaha bersama antara kepala sekolah, guru-guru dan murid serta orang lain yang berkepentingan dengan sekolah.

Menurut Sutisna (1985) organisasi yang baik senantiasa mempunyai dan menggunakan tujuan, kewenangan dan pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan. Dalam organisasi yang baik semua bagiannya bekerja dalam keselarasan seakan-akan menjadi sebagian dari keseluruhan yang tak terpisahkan. Padanya terdapat kesatuan adanya unsur-unsur yang mempersatukan. Semua itu baru dapat dicapai oleh organisasi pendidikan, manakala dilakukan upaya: 1) Menyusun struktur kelembagaan sekolah, 2) Mengembangkan prosedur yang berlaku, 3) Menentukan persyaratan bagi guru dan karyawan yang diterima, 4) Membagi sumber daya guru dan karyawan yang ada dalam pekerjaan.

Mengetahui peran personil lembaga pendidikan berarti merangsang para staf, guru-guru dan pegawai untuk melaksanakan tugas mereka dalam kependidikan secara sukarela dan antusias menuju tercapainya tujuan pendidikan. Setelah tugas mereka dibagi, dijelaskan tanggung jawabnya, tujuan, prosedur kerja dalam lembaga pendidikan maka mereka harus didorong agar bekerja dengan baik dan efektif.

Dalam hal ini pengarahannya merupakan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan agar tugas mereka dapat terlaksana dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang ditetapkan sebelumnya (Rusyan, 1992).

Sutisna (1985) mengemukakan bahwa pengarahannya sebaiknya diberikan pada tahap awal dari suatu kegiatan dan dalam memberikan pengarahannya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain: 1) Menyeluruh, artinya meliputi segi yang berkaitan dengan kegiatan program yang akan dilaksanakannya 2) Secara garis besar, artinya bersifat pokok-pokok, prinsip-prinsip secara konseptual dan bukan teknis operasional, dan 3) Arah yang jelas, artinya walaupun secara garis besar tetapi memberikan gambaran arah yang jelas terhadap tujuan yang akan dicapai.

Untuk mencapai tingkat pengarahannya yang baik, maka peranan kepala sekolah sangat strategis sekali dengan memanfaatkan kemampuan memotivasi dan berkomunikasi sebagai bagian keterampilan memimpin seorang manajer pendidikan. Para pimpinan lembaga pendidikan (rektor, dekan, direktur, kepala sekolah, kepala madrasah, dan pim-

pinan pesantren) menjalankan kepemimpinan yang efektif dengan memotivasi para personil melalui beberapa cara, sebagaimana dikemukakan Locke (1997) yaitu:

1. Menggunakan otoritas yang sah untuk membuat bawahan melakukan apa yang diinginkan.
2. Menjalankan peran keteladanan dengan melakukan hal-hal yang mereka harap dilakukan para bawahan (seperti menanyakan pendapat-pendapat para pelanggan tentang jasa dan produk yang dihasilkan).
3. Menanamkan rasa percaya diri dalam diri para bawahan dengan mengekspresikan keyakinan pada mereka dan kemampuan mereka.
4. Menciptakan sasaran-sasaran yang spesifik dan menantang.
5. Mendelegasikan tanggung jawab dan otoritas kepada para manajer dan pegawai untuk meraih sasaran-sasaran.
6. Memberi imbalan pada mereka yang ikut andil dalam peraih visi dan berusaha keras untuk memberinya penghargaan, kenaikan gaji bonus, promosi, sebaliknya memberi hukuman kepada mereka yang tidak berprestasi dengan cara tidak memberinya imbalan dan melakukan pemutusan hubungan kerja.

D. KOMUNIKASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Aktivitas komunikasi dalam kehidupan manusia mencakup spektrum yang sangat luas. Komunikasi menjadi wahana yang penting sekali dalam menyampaikan pikiran, perasaan, ide-ide dan masalah kehidupan yang dihadapi seseorang kepada orang lain. Dalam perspektif manajemen,

komunikasi merupakan bagian integral dari alat manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain komunikasi menjadi kunci yang menentukan efektivitas manajemen.

Pengertian Komunikasi Organisasi

Hakikat komunikasi merupakan kemampuan untuk berbicara dan menyatakan pikiran-pikiran kita kepada para pegawai, pimpinan atau kepada teman. Pengertian komunikasi di sini mencakup baik komunikasi pada organisasi maupun komunikasi dalam interaksi sosial di masyarakat. Demikian halnya dengan komunikasi dalam organisasi pendidikan, baik di sekolah, madrasah, pesantren maupun perguruan tinggi agama Islam.

Berkaitan dengan hubungan komunikasi dengan pendidikan, Gabriel Salamon (1981:35) menjelaskan "*Reciprocal relationship exist not among individuals or between fields of human activity such is the relationship between communication and education*". Sebagai aktivitas yang berbasis hubungan manusia antar individu atau antar kelompok, keberadaan komunikasi memiliki hubungan yang erat sekali dengan aktivitas pendidikan.

Dalam konteks pendidikan, interaksi belajar mengajar di dalam kelas dan aktivitas pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah terhadap personil yang ada memerlukan proses komunikasi yang efektif agar tujuan pendidikan yang bermuara pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai. Proses pertukaran pesan dari pengirim pesan (*sender*) kepada penerima pesan (*receiver*) agar muncul pe-

ngertian terhadap pesan yang diterima merupakan inti komunikasi. Pimpinan lembaga pendidikan melaksanakan musyawarah melalui rapat tahun pelajaran baru, rapat panitia ujian, rapat evaluasi pelajaran akhir tahun, dan pengambilan keputusan dilaksanakan melalui komunikasi organisasi.

Berkaitan dengan hubungan komunikasi dengan pendidikan, selanjutnya Salamon (1981:35) mengemukakan "*No educational goal can be achieved in the absence of communication*". Pendapat ini menyatakan bahwa tujuan pendidikan tidak akan tercapai bila tidak berfungsi komunikasi di lembaga pendidikan. Di dalam proses pengajaran diperlukan adanya komunikasi antara guru dengan murid. Guru menyampaikan materi pelajaran dengan metode tertentu disebut komunikasi pengajaran baik dengan menggunakan metode ceramah, tanya jawab, diskusi maupun metode drill atau yang lainnya.

Demikian pula halnya dengan seorang kepala sekolah tidak dapat mengelola sekolah dengan efektif bila komunikasi antar personil sekolah tidak berlangsung baik. Sebab kepala sekolah perlu mengkomunikasikan visinya tentang sekolah, membagikan tugas-tugas, mengkoordinasikan tugas, mengevaluasi program kerja kepada para guru dan pegawai serta kepada siswa. Dalam kedua *event* komunikasi ini baik komunikasi pengajaran maupun komunikasi organisasi di sekolah sungguh peranan komunikasi sangat strategis sekali.

Proses komunikasi dapat berlangsung dalam bentuk komunikasi verbal (lisan/oral dan tulisan), komunikasi non-

verbal (menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, kontak mata dan ekspresi wajah) maupun komunikasi menggunakan media (*mediated*) seperti media visual, audio, audio visual, penerbitan dan alat komunikasi teknologi modern (televisi, radio, koran, majalah, telepon selular, komputer konferensi atau televisi konferensi (Lewis, 1987).

Setiap lembaga pendidikan formal juga harus menjalin komunikasi dengan dunia luar, baik dengan masyarakat, orang tua murid, lembaga swadaya masyarakat maupun dengan dunia industri dan instansi pemerintah dan swasta. Komunikasi eksternal ini merupakan bagian penting dalam rangka mensosialisasikan program-program sekolah ke masyarakat sebagai pelanggan pendidikan, atau pemakai jasa lulusan setiap sekolah.

Dalam perspektif manajemen, Terry (1973) berpendapat bahwa keberadaan komunikasi ditempatkan sebagai fasilitator di dalam aktivitas manajemen terutama dalam menggerakkan orang-orang agar mau bekerja sesuai tugasnya. Seorang manajer pendidikan seperti halnya manajer dalam organisasi lainnya memerlukan pertukaran pesan, fakta dan ide-ide serta pengalaman-pengalaman dengan lainnya. Komunikasi yang baik akan menolong mendapatkan pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik dan meningkatkan penghasilan.

Efektivitas komunikasi dalam organisasi pendidikan adalah hal yang sangat penting dicapai sebagai proses manajemen. Hal itu dimulai dari keinginan kita mengatakan apa yang kita mengerti dan mengerti apa yang kita katakan, sebagaimana dikemukakan Preston (1979:13) "*Do*

you say what you mean, and mean what you say". Jika apa yang kita katakan kita ketahui berarti pesan (*message*) yang kita kirimkan kepada orang lain dapat kita ukur apakah dipahaminya atau tidak sebagai ukuran efektivitas komunikasi.

Untuk itu para manajer idealnya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi dengan baik, sebagai bagian keterampilan interpersonal (hubungan manusia) yang diperlukan dalam kepemimpinan manajerial. Salah satu aspek penting yaitu pengetahuan tentang proses komunikasi dalam organisasi memiliki beberapa elemen, yaitu: Pengirim pesan (*sender*), pesan (*message*), saluran (*channel*), penerima pesan (*receiver*) dan balikan (*feedback*). Interaksi kelima elemen inilah secara baik membuat komunikasi organisasi menjadi efektif. Pendapat lain menegaskan bahwa, komunikasi efektif ialah bila pesan yang dikirimkan dari seseorang kepada orang lain sampai secara benar dan utuh (*exactly intact*) sementara komunikasi yang gagal ialah manakala pesan yang dikirim tersembunyi dan hilang (Allen & Lientz, 1979).

Pendapat lain sebagaimana dikemukakan Koontz dan O'Donnel (1972) keberadaan komunikasi secara khusus untuk memfungsikan proses *Directing* (pengarahan). Kerja sama kelompok adalah tidak mungkin dicapai tanpa dihindarkan informasi, sebab tanpa informasi/komunikasi maka koordinasi dan perubahan tidak berjalan efektif. Menurutinya, komunikasi merupakan sifat dasar *Directing* disamping *motivating* (pemberian motivasi) dan *leadership* (kepemimpinan). Diregaskan bahwa *Directing* sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan aspek interpersonal di

mana bagian-bagian diarahkan atau dipimpin untuk mengerti dan memberikan kontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan atau organisasi.

Aplikasi prinsip komunikasi dalam organisasi melandaskan konsep komunikasi organisasi. Lewis (1987:8) menjelaskan: "*Organizational communication is the sharing of the se messages, ideas, or attitudes in an organizational structure (business, industry, government, education,) between or among managers, employees and associates who use up to date communication technology and/or media for transferring information*". Pendapat ini dapat dipahami bahwa komunikasi organisasi merupakan proses pemberian pesan-pesan, ide-ide atau sikap-sikap dalam suatu organisasi baik bisnis, industri, pemerintahan atau pendidikan antara sejumlah manajer dengan pegawai-pegawai dan teman sejawat yang menggunakan teknologi komunikasi sesuai zaman atau media untuk memindahkan informasi.

Dalam perakteknya komunikasi organisasi tak terkecuali dalam organisasi pendidikan pada sekolah atau universitas, akademi, sekolah tinggi, madrasah dan pada pesantren, proses tersebut bisa berlangsung dari atas dan berasal dari bawah atau sesama para pegawai. Para pimpinan lembaga pendidikan memiliki tugas mengkoordinasikan usaha-usaha personal, merancang pemberian program yang memadai, menyediakan pendidikan/pembelajaran bagi murid yang terdaftar di sekolah (Savage dalam Tony Bush, 1989:103).

Selanjutnya Lewis (1987:42) mengemukakan "*Downward communication was used to send orders, directives, goals, policies and memorandums to employees, at lower levels of organization*". Para manajer berkomunikasi dengan staf personal atau bawahan untuk memberikan perintah, menjelaskan tujuan, kebijakan dan catatan penting dalam menjalankan roda organisasi. Lewis (1987:43) juga menjelaskan "*Upward communication includes messages from a subordinate to a supervisor to provide feedback for management*". Para pegawai menggunakan komunikasi kepada atasan/manajer untuk menyampaikan pendapat, keluhan dan perasaan tentang persoalan kerjanya. Sedangkan "*Horizontal communication is also known as lateral or cross-lines communication and probably the strongest of all follows in terms of information and understanding*" (Lewis, 1987:45). Proses komunikasi sesama anggota atau pegawai organisasi sekolah merupakan komunikasi horizontal yang berperan penting memperlancar kegiatan organisasi.

Fungsi komunikasi organisasi sangat strategis dalam manajemen sebagaimana dikemukakan Pace dan Faules (1989:23-24), yaitu terdiri dari: 1) Mencapai misi dan tujuan organisasi, 2) Pemeliharaan, dorongan, integrasi dan inovasi pesan, 3) Mendukung struktur organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan, 4) Mempertahankan eksistensi dan pelaksanaan perencanaan, 5) Mengefektifkan pengambilan keputusan.

Prosedur kerja yang ada dalam rencana-rencana halanya dapat diimplementasikan dan dikordinasikan dengan tindakan-tindakan semua bagian untuk mencapai tujuan

tertentu harus terlebih dahulu dikomunikasikan kepada setiap individu staf atau personil organisasi. Dalam kenyataannya, para manajer menghabiskan waktu mereka lebih banyak untuk berkomunikasi. Sebab komunikasi merupakan arti/pengertian terhadap anggota organisasi perusahaan atau pendidikan mendorong mereka untuk melaksanakan rencana organisasi secara sukarela dan antusias (Mondy & Premeaux, 1995).

E. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan dapat berlangsung di mana saja dan kapan saja. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga mau melakukan suatu tindakan dengan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mondy dan Premeaux (1995:345) bahwa "*Leadership or leading involves influencing others to do what the leader wants them to do*". Pendapat ini berarti menekankan adanya pengaruh yang diberikan para pemimpin terhadap anggota organisasi agar mereka melakukan suatu kegiatan yang diinginkan. Hal ini salah satu cara yang ditempuh oleh manajer pada suatu organisasi.

Kepemimpinan harus ada jika suatu organisasi hendak berjalan efektif. Oleh sebab itu kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan administratif atau kepemimpinan manajerial. Karena pemimpin dalam organisasi merupakan manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dari perencanaan (*planning*), pengorganisasi-

an (*organizing*), pergerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan dalam organisasi disebut juga kepemimpinan kedudukan (*status leadership*), dan kepemimpinan yang ada pada diri individu tanpa jabatan disebut kepemimpinan personal (kepemimpinan pribadi). Kouzes dan Posner (1993:11) menjelaskan "*Leadership is relationship, one between constituent and leader what base on mutual needs and interest*". Pendapat ini menekankan bahwa kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.

Fungsi kepemimpinan pendidikan dijelaskan oleh Sallis (1993:88) bahwa: "*the function of leadership is to enhance the quality of learning and support the staff who deliver it*". Hal itu pada gilirannya akan bermuara kepada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh oleh semua personil lembaga pendidikan.

Pengambilan keputusan efektif menjadi tolok ukur kepemimpinan yang efektif pula. Karena itu penggabungan pendekatan ilmiah-rasional dan pendekatan intuitif-holistik sangat penting bagi setiap manajer pendidikan dalam mengambil keputusan pendidikan baik di bidang pendidikan/pengajaran, personil (guru dan karyawan), pembinaan peserta didik, keuangan maupun kelembagaan dalam meningkatkan mutu lulusan. Para pimpinan lembaga pendidikan mutlak memerlukan kemampuan berpikir kreatif dalam

menjalankan kepemimpinannya dan salah satu peranan utamanya ialah mengambil keputusan pendidikan secara efektif. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran (Soetopo dan Soemanto, 1982:39).

Kepemimpinan pendidikan bertugas meningkatkan kinerja yang tinggi menjalankan kebijakan pemerintah. Karena itu menurut Adair sebagaimana dikutip Law dan Glover (2000:20) bahwa karakteristik kepemimpinan efektif yaitu: 1) Memberikan pengarahan, 2) Menciptakan inspirasi, 3) Membangun tim kerja, 4) Menjadi teladan/model, dan 5) Menciptakan penerimaan di kalangan personil.

Seorang pemimpin yang efektif harus memberikan perintah, memberikan inspirasi, membangun kelompok kerja yang kompak, menjadi teladan, memperoleh penerimaan dari para pegawainya. Menurut Koehler (1981:238) kepemimpinan efektif tidak hanya membolehkan diskusi di antara kelompok tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan. Jika mereka tidak dilibatkan dalam kegiatan mendiskusikan persoalan yang relevan bagi mereka maka partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan tidak akan sukses.

Memberikan perintah, menyampaikan inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, memenuhi harapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan menuju efektivitasnya. Hal di atas sejalan dengan pendapat Locke (1997:4), bahwa kepemimpinan itu se-

benarnya harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu: menggunakan otoritas yang legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Soetopo dan Soemanto (1982) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Di dalam kepemimpinan pendidikan sebagaimana dijalankan kepala sekolah harus dilandasi konsep demokratisasi, spesialisasi tugas, pendelegasian wewenang, profesionalitas dan integrasi tugas untuk mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi, tujuan individu dan tujuan pemimpinnya.

Dalam proses manajemen untuk memperoleh tindakan melalui usaha-usaha orang lain (*getting things done by the efforts of other people*) maka seorang manajer harus menjalankan kepemimpinannya. Penekanan kepemimpinan adalah terhadap hubungan dengan orang lain untuk mempengaruhi, sedangkan proses manajemen lebih menekankan terhadap prosedur dan hasil yang dicapai atau bagaimana proses memperoleh sesuatu tindakan dari orang lain. Oleh karena itu, proses manajemen bersifat formal dan manajer dihubungkan dengan kedudukan seseorang dalam organisasi perusahaan atau bisnis dan organisasi lainnya baik yang *profit* maupun organisasi *non profit*.

Kepemimpinan yang berlangsung pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang

sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan pendidikan. Hersey dan Blanchard (1988:86) menjelaskan "*Leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in given situation*". Pendapat ini menekankan adanya proses mempengaruhi aktivitas individu dan atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan dalam satu situasi. Berarti kepemimpinan memiliki tiga unsur, yaitu: pemimpin, yang dipimpin (bawahan/anggota) dan situasi atau keadaan di mana kepemimpinan itu berlangsung (organisasi atau situasi lain). Pemimpin hanya akan berfungsi efektif manakala mendapat dukungan dari bawahan atau personil lembaga pendidikan.

Kouzes dan Posner (1993:xvii) menjelaskan "*Leaders cannot do it a lone*". Di sini ditegaskan bahwa para pemimpin tidak dapat melakukan suatu pekerjaan, sebab dia hanya akan berarti bila bekerjasama dengan anggota organisasi.

Selanjutnya Dirawat, dkk (1986:33) menjelaskan: Kepemimpinan pendidikan sebagai suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan an yang sangat menentukan adalah kepemimpinan kepala

sekolah. Kepemimpinan tersebut berlangsung sebagai suatu proses mempengaruhi personil yang terlibat dalam pelaksanaan lembaga pendidikan dan kegiatan belajar-mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Di sini berisikan adanya peranan sejumlah orang yang bertindak sebagai manajer atau pimpinan lembaga pendidikan yang sangat menentukan perubahan sebuah organisasi formal pendidikan, baik sekolah, madrasah atau pesantren.

2. Pimpinan Lembaga Pendidikan

Para pemimpin lembaga pendidikan adalah orang-orang yang menjalankan kepemimpinan pendidikan. Adapun mereka yang tergolong sebagai pemimpin pendidikan yaitu: Rektor, Dekan, Direktur, para ketua-ketua jurusan, sekretaris jurusan (program studi/konsentrasi), kepala sekolah, kepala madrasah, Kyai atau ustaz sebagai pimpinan pesantren, supervisor, para administrator seperti Menteri Pendidikan Nasional, para Direktur Jenderal di Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), Sekretaris Jenderal, Kepala Kanwil DepDiknas, Kepala Dinas Pendidikan provinsi, Kabupaten/kota dan semua pejabat eselon Depdiknas sebagai perangkat pengambil kebijakan di bidang pendidikan. Mereka yang menduduki jabatan tersebut memiliki peranan sebagai pemimpin pendidikan yaitu bertanggung jawab mempengaruhi, mengajak, mengatur, mengkoordinir para personil atau pegawai ke arah pelaksanaan dan perbaikan mutu pendidikan dan pengajaran, sehingga dapat menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan sebagaimana diharapkan.

Kepala sekolah atau madrasah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

3. Keterampilan Memimpin

Para manajer yang menjalankan kepemimpinan pendidikan harus memiliki tiga keterampilan pokok yang berlaku umum bagi setiap pimpinan sebagaimana dikemukakan Katz dalam Hersey dan Blanchard (1988:7), yaitu:

1. *Technical skill-ability to use knowledge, methods, techniques and equipment necessary for the performance of specific tasks acquired from experiences, education and training.*
2. *Human skill-ability and judgment in working with and through people, including in understanding of motivation and an application of effective leadership.*
3. *Conceptual skill-ability to understand the complexities of the overall organization and where one's own operation fits into the organization. This knowledge permits one to act according to the objectives of the total organization rather than only on the basis of the goals and needs of one's own immediate group.*

Keterampilan teknikal termasuk segala pengetahuan, metode dan teknik yang dimiliki seorang pemimpin dalam melakukan pekerjaan yang diperolehnya melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Demikian pula kemam-

puan hubungan manusia merupakan syarat bagi terjalinya kerjasama dengan para anggota atau bawahan. Dalam kaitan ini kemampuan konseptual akan menentukan pema-haman para pimpinan terhadap kompleksitas organisasi sehingga dalam diupayakan pencapaian tujuan.

Sebagai pemimpin pendidikan dalam menjalankan kepemimpinan para manajer pendidikan tersebut yang berada dalam jajaran tenaga administrator pendidikan di tingkat lembaga pendidikan dasar dan pendidikan tinggi serta di tingkat jajaran Departemen Pendidikan Nasional memiliki peranan sebagai eksekutif untuk menjalin kerjasama memajukan pendidikan nasional. Barnard (1976: 217) menjelaskan fungsi-fungsi esensial seorang pemimpin dalam mewujudkan kerjasama, yaitu: 1) *To develop and maintain a system of communication*, 2) *To promote the securing of personal service that constitute the material of organizations*. 3) *To formulate and define the purpose, objective end of organization*. Para pimpinan berfungsi membangun dan memelihara sistem komunikasi, memajukan keselamatan dari pelayanan pegawai, menyusun tujuan, saran akhir dari organisasi.

Pendapat di atas mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dalam aktivitas kepemimpinannya mempengaruhi orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Di sini diperlukan kemampuan membina kerjasama yang baik agar orang lain atau personil mau bekerjasama dan seorang pimpinan haruslah membangun dan memelihara sistem komunikasi, meningkatkan rasa aman dan kesejahteraan bawahan serta mampu memformulasikan dan mendefinisikan tujuan dan sasaran akhir organisasi.

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Cara kepala sekolah untuk membuat orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah merupakan inti kepemimpinan kepala sekolah.

Banyak hal yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dalam Panduan Manajemen Sekolah (Depdiknas, 1999) dikemukakan yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah yaitu: (1) Kepribadian yang kuat, yaitu pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepercayaan sosial, (2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Karena dengan pemahaman yang baik, kepala sekolah dapat menjelaskan kepada guru, stafnya, murid-murid dan pihak terkait tentang strategi pencapaian tujuan sekolah, (3) Memiliki pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tuangnya maupun bidang lain yang terkait, (4) Memiliki keterampilan profesional, yaitu keterampilan yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah yaitu; keterampilan teknis (menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, melakukan supervisi), keterampilan hubungan kemanusiaan (memotivasi, mendorong guru dan staf untuk beprestasi), keterampilan konseptual (mengembangkan konsep pengembangan sekolah meng-

identifikasi dan memecahkan masalah serta mengantisipasi masalah yang akan timbul dari semua kemungkinan).

Thomp (1993:40) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah orang yang sangat penting dalam sistem sekolah. Mereka mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil.

Kepala sekolah harus dapat memahami semua situasi yang ada di sekolah agar dia dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi sekolahnya. Karena itu, menurut para ahli suatu gaya kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif bagi situasi yang lain. Adapun gaya kepemimpinan tersebut yaitu: Otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Dari tiga gaya kepemimpinan ini muncul pula tipe instruktif, konsultatif, partisipatif dan delegatif yang dapat ditampilkan oleh kepala sekolah dalam mengarahkan aktivitas pengajaran dan fungsi sekolah.

G. PENGAWASAN PENDIDIKAN

Pengawasan (*controlling*) dan sering pula disebut pengendalian merupakan salah satu fungsi dalam manajemen pendidikan. Pengawasan dalam pendidikan merupakan penilaian dan sekaligus koreksi terhadap pelaksanaan program kerja lembaga pendidikan apakah terlaksana dengan baik sesuai prosedur dan rencana yang ditetapkan (Tabrani Rusyan, 1992).

Fungsi pengawasan diartikan pula sebagai penilaian yang menjadi tugas setiap manajer. Untuk lembaga pendidikan menurut Sutisna (1985) penilaian termasuk unsur yang penting dalam kegiatan manajemen. Karena penilaian berkaitan dengan usaha meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menilai sesuatu kegiatan apakah terlaksana dengan baik atau gagal merupakan sasaran penilaian atau pengawasan.

Dalam penilaian dirumuskan standar kualitas, nilai dari suatu program, produk, proyek, proses, tujuan atau kurikulum. Sejalan dengan ini, dapat ditegaskan bahwa penilaian pendidikan pada suatu sekolah harus bersifat komprehensif dan diarahkan terhadap mengukur tujuan utama perbaikan/peningkatan pengalaman pembelajaran para pelajar.

Untuk itu menurut Sutisna (1985) penilaian dalam lembaga pendidikan dapat dilakukan dengan langkah-langkah, yaitu: 1) Pilihan dan rumuskan apa yang akan dinilai, 2) Penetapan kriteria, 3) Penetapan data yang diperlukan dan benar-benar berhubungan dengan kriteria serta bagaimana data itu dapat diperoleh, dan 4) Interpretasi data berkenaan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pengawasan dalam organisasi pendidikan diarahkan pada pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan yang muaranya adalah kepada perbaikan mutu pembelajaran di sekolah tertentu. Dalam kaitan ini Pidarta (1995) mengemukakan penilaian pada lembaga pendidikan dimaksudkan sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas guru;
2. Pemanfaatan fasilitas belajar;
3. Macam-macam perlakuan terhadap siswa oleh guru;
4. Hasil belajar siswa;
5. Perubahan sikap dan kematangan siswa; dan
6. Program kerja pegawai serta seluruh unsur yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan sekolah.

Sebagai aktivitas manajerial, maka pengawasan atau penilaian pada setiap lembaga pendidikan, khususnya sekolah dijalankan oleh kepala sekolah. Sebagai manajer pendidikan, menurut Sutisna (1985) kepala sekolah seharusnya melaksanakan fungsi penilaian secara terprogram dan berkelanjutan sehingga melalui kegiatan tersebut diperoleh fakta-fakta mengenai rintangan atau kendala yang dihadapi sekolah dalam mencapai tujuan institusional.

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah adalah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan pengajaran sehingga mencapai sasaran yang efektif dan efisien. Kecuali sebagai manajer, pimpinan, pendidik, kepala sekolah juga sekaligus sebagai supervisor. Dalam Depdiknas (1999) istilah yang sering digunakan dalam pengawasan pendidikan di sekolah adalah pengawasan program pengajaran dan pembelajaran atau supervisi yang harus diterapkan sebagai berikut:

- a) Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan semata-mata mencari kesalahan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah harus difokuskan perhatian pada usaha mengatasi ham-

batan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri dan tidak di depan orang lain.

- b) Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Para staf diberikan dorongan untuk memperbaiki dirinya sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.
- c) Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan tersebut sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.
- d) Pengawasan dilakukan secara periodik. Kehadiran kepala sekolah dalam supervisi jika tidak ada hambatan bertindak sebagai pemberian dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.
- e) Pengawasan dilaksanakan dalam sesama kemitraan. Karena suasana kemitraan ini akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi sehingga dapat segera dicarikan jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

BAB IV

PARADIGMA MANAJEMEN ISLAM

A. TAUHID SEBAGAI PRINSIP PENGETAHUAN

Agama Islam atau *Ad-Dinul Islam* adalah agama wahyu. Sumber ajarannya adalah wahyu Allah yang disampaikan oleh Malaikat Jibril kepada manusia melalui Nabi Muhammad SAW sebagai Rasulullah. Allah yang mengutus Muhammad yang membawa petunjuk yang lebih unggul dari agama-agama lain, meskipun orang-orang kafir membencinya (QS.61:9).

Sebagai agama wahyu yang terakhir, Islam merupakan suatu sistem akidah, syaria'ah dan akhlak yang mengatur segala tingkah laku manusia dalam berbagai aspek kehidupan. Agama Islam adalah sebagai pedoman hidup bagi manusia, baik hubungan manusia dengan Tuhannya, hubungan manusia dengan masyarakat, hubungan manusia dengan dirinya sendiri maupun hubungan manusia dengan alam dan makhluk lainnya (QS.2:2;5:3;3:112).

Islam merupakan agama yang benar dan sempurna di sisi Allah (QS.3:19), karena itu orang yang mencari perdamaian hidupnya selain agama Islam akan memperoleh kerugian terutama di akhirat (QS.3:3). Seorang muslim harus mengislamkan (menyerahkan dirinya) kepada kehadiran Allah (*wahyu*) dengan berbuat baik (*ihsan*) dengan penuh keikhlasan (QS.4:125).

Seorang mukmin haruslah menjadi muslim yang kafah, di mana seluruh aspek kehidupannya berada dalam tatanan nilai-nilai Islam, teguh dalam akidah (*tauhid*) dan konsisten dalam syariat Islam (nilai-nilai Islam) serta memiliki komitmen dalam menerapkan akhlak Islam (QS.2:208).

Abul A'la Al-Maududi (1980:10) menjelaskan: "*Islam is worldview and an outlook on life. It based on the recognition of the unity of the creator and our submission to his will. Every thing originates from the one God and everyone is ultimately responsible to him*". Pendapat ini menekankan bahwa Islam merupakan pandangan hidup yang didasarkan atas pengakuan akan keesaan Pencipta (Allah) dan pengabdian kita sesuai dengan kemauan-Nya. Dalam hal ini, wahyu (al-Qur'an dan Sunnah) sebagai sumber ajaran Islam merupakan kemauan dan kehendak Allah yang harus dijadikan pedoman hidup setiap muslim (QS.2:2:2:147).

Dalam konteks ini, ajaran keesaan Allah atau tauhid menjadi dasar bagi pengetahuan dalam Islam. Setiap muslim mengawali pengetahuannya dengan mengesakan Allah SWT. Menurut Al-Faruqi (1996) sebagai prinsip pengetahuan, tauhid adalah pengakuan bahwa Allah sebagai ke-

benaran (*Al-Haq*) itu ada, dan bahwa Dia itu Esa. Hal ini mengimplikasikan bahwa semua kebenaran, semua keragaman dapat diajukkan kepada-Nya, bahwa tidak ada pernyataan yang tidak boleh diuji, atau yang tidak boleh dinilai secara pasti. Tauhid adalah pengakuan bahwa kebenaran bisa diketahui, dan bahwa manusia mampu mencapainya.

Lebih jauh dijelaskan Al-Faruqi (1996) bahwa prinsip metodologi, tauhid terdiri dari tiga prinsip, yaitu: (1) Penolakan terhadap segala sesuatu yang tidak berkaitan dengan realitas (2) Penolakan kontradiksi-kontradiksi hakiki (3) Keterbukaan bagi bukti yang baru, dan atau bertentangan.

Prinsip pertama meniadakan kebohongan dan penipuan dalam Islam, karena prinsip ini menjadikan segala sesuatu dalam agama terbuka untuk diselidiki dan dikritik. Prinsip ini melindungi kaum muslim dari pernyataan yang tidak teruji dan tidak dikonfirmasikan mengenai pengetahuan. Pernyataan yang tidak dikonfirmasi menurut al-Qur'an adalah *zhann* atau pengetahuan yang menipu dan dilarang Tuhan (QS.49:12).

Prinsip kedua, yakni tidak ada kontradiksi yang hakiki, melindunginya dari kontradiksi di satu pihak dan daripada paradoks di lain pihak. Prinsip ini merupakan esensi rasionalisme. Tanpa itu, tidak ada jalan untuk lepas dari skeptisisme, sebab sebuah kontradiksi tidak akan pernah diketahui. Walaupun terjadi kontradiksi wahyu dengan akal. Islam tidak hanya menyangkal kemungkinan logis dari kontradiksi seperti itu, tetapi ia juga menyediakan petunjuk untuk mengatasinya jika ia muncul dalam pemahaman.

Akal ataupun wahyu sama-sama tidak boleh menjadi raja satu atas lainnya. Jika wahyu diunggulkan, maka tidak akan ada prinsip yang dapat digunakan untuk membedakan antara satu wahyu dengan wahyu lainnya atau antara dua pernyataan wahyu. Jika wahyu mungkin bertentangan dengan akal, atau dengan penemuan-penemuan dalam penelitian atau pengetahuan rasional, maka Islam menyarankan kepada para peneliti/ilmuwan agar meninjau kembali pemahamannya atas wahyu atau penemuan-penemuan rasionalnya atau kedua-duanya. Dengan demikian, seorang muslim adalah seorang rasionalis, karena dia menegaskan kesatuan antara dua sumber kebenaran, yaitu wahyu dan akal.

Prinsip ketiga tauhid sebagai kesatuan kebenaran yaitu; keterbukaan terhadap bukti baru dan/atau yang bertentangan, melindungi kaum muslimin dari fanatisme dan konservatisme yang mengakibatkan kemandegan. Prinsip ini mendorong kaum muslimin kepada sikap rendah hati intelektual. Akan muncul dalam ungkapan seorang muslim, pengasannya *wallahu aliam* (Allah yang lebih tahu), karena dia yakin kebenaran lebih besar dari apa yang dapat dikuasainya sepenuhnya di manapun dan saat kapanpun.

Untuk melaksanakan dan menerjemahkan wahyu dalam kehidupan nyata sebagai perwujudan kepatuhan terhadap kehendak Allah, maka Allah menempatkan manusia sebagai makhluk pilihan (QS.33:72). Menurut Al-Faruqi (1988) bahwa amanat atau kehendak Tuhan tersebut tidak dapat direalisasikan oleh langit dan bumi merupakan hukum moral yang menuntut adanya kemerdekaan bagi

pengembannya yaitu manusia. Di langit dan di bumi kehendak Tuhan telah diwujudkan-Nya dengan *sumnatullah* (hukum Allah) yang tidak tertulis sebagaimana terbentang dalam alam semesta (*ayat-ayat kauniyah*). Keberadaan *ayat-ayat kauniyah* adalah tanda-tanda kebesaran Allah yang terdapat di alam semesta. Di samping itu, ada tanda-tanda kebesaran Allah yang terkandung di dalam wahyu-wahyu yang diturunkan kepada para Nabi dan Rasul yang disebut ayat Allah *fi al-kitab*. Kedua ayat-ayat ini wajib dipelajari manusia.

Al-Faruqi (1984) berpendapat bahwa menjadi seorang muslim berarti bahwa di dalam kesadaran kita senantiasa mengingat Allah. Karena Dia adalah Pencipta dan Hakim, menjadi Islam berarti mengerjakan segala sesuatu seperti yang dikehendaki-Nya dan demi Dia semata-mata. Segala kebaikan dan kebahagiaan, seperti halnya segala kehidupan dan energi adalah karunia-karunia-Nya. Di dalam kehidupan Islam, hal-hal ini diakui dan dipergunakan dengan cara demikian, sementara di dalam pemikiran Islam, Dialah sebab (*cause*) yang pertama dan terakhir dari setiap sesuatu. Dengan demikian sifat dan aktivitas-Nya adalah prinsip-prinsip konstitutif dan regulatif yang pertama dari semua pengetahuan, baik objek pengetahuan mikrokosmos dari semua atom maupun makrokosmos bintang-bintang, kedalaman diri sendiri, tingkah laku masyarakat atau perjalanan sejarah. Pengetahuan Islam memandang objek pengetahuan itu secara material disebabkan dari ketakberhinggaan sebagai inisiatif Tuhan yang keluar dari perintah-Nya.

Nashr (1981) berpendapat orang yang secara bebas telah memilih untuk menyesuaikan kehendaknya dengan kehendak Tuhan disebut muslim. Seorang muslim adalah orang yang menerima petunjuk Tuhan dan menyerahkan diri untuk mengikuti kemauan Ilahi. Artinya, seorang muslim adalah orang yang melalui penggunaan akal bebasnya, menerima dan mematuhi petunjuk Tuhan.

Manusia secara potensial dapat memiliki pengetahuan dan mengembangkannya menjadi ilmu (*science*) bahkan melahirkan teknologi, karena manusia dibekali instrumen baik berupa pendengaran, penglihatan maupun akal dan hati sehingga pengalaman manusia dalam hidupnya telah melahirkan berbagai disiplin ilmu. Kreativitas manusia dalam pengalaman hidupnya, pendidikan dan latihan telah menghasilkan ilmu pengetahuan dan metode keilmuan sehingga pengetahuan yang diperolehnya dapat dipertanggungjawabkan sebagai kebenaran ilmiah.

Menurut Baiquni (1996) sebagai penguasa yang mempunyai rasa tanggung jawab, manusia tak dapat berbuat lain kecuali harus mengahlikan dirinya dalam mengelola alam sekitarnya. Sedangkan untuk memperoleh kemampuan itu ia harus mengenal alam lingkungannya dengan sebaik-baiknya. Manusia harus sering mengamati alam di sekitarnya, serta mengingat-ingat gejala-gejala yang ia lihat pada pengalaman itu.

Berbagai disiplin ilmu berkembang dalam kehidupan manusia baik ilmu-ilmu kealaman, ilmu-ilmu sosial maupun ilmu-ilmu kemanusiaan (*humaniora*). Dalam pemikiran keIslaman, hukum-hukum berpikir yang sistematis,

rasional dan ilmiah tentang berbagai aspek kehidupan manusia sebenarnya diyakini sebagai *sunnatullah (law of nature)* yang diinterpretasikan manusia sehingga menjadi ilmu yang mengakar pada pengetahuan akan upaya memahami kehendak Allah yang lain di luar wahyu Allah yang tertulis (Qur'an dan *sunnah*). *Sunnatullah* atau ayat Allah yang ada di alam semesta ini banyak pula diungkapkan perilakunya dalam berbagai wahyu tertulis yaitu al-Qur'an.

Allah adalah Maha Pencipta, Pengelola, Pengatur dan Pendidik bagi alam semesta. Banyak nilai-nilai Qur'an yang patut digali oleh setiap muslim tentang bagaimana kehidupan ini sebagai sistem organisme harus dikelola sesuai dengan kehendak Allah SWT sebagai Maha Pencipta dan Maha Pengatur termasuk di dalamnya makhluk manusia. Allah SWT yang menciptakan langit dan bumi serta segala isi yang ada di dalamnya dan dengan kekuasaannya, maka Allah SWT mengatur segala urusan (QS.10:3).

Dengan potensi akal pikiran, panca indra, dan hati yang dimilikinya manusia memiliki kebebasan moral untuk memilih dan menyesuaikan diri (kehendaknya) dengan kehendak Allah sehingga manusia dalam tabiatnya sendiri dapat menjadi muslim. Oleh sebab itu, hanya manusia yang dapat menerima *amanah* Allah untuk mengelola, mengatur, mengawasi dan mendayagunakan alam ini sesuai kehendak Allah. Dalam hal ini Allah tidak berkeinginan terhadap makhluk ciptaan-Nya ini, karena Allah Maha Kaya. Dengan begitu, manusia diangkat sebagai khalifah baik dalam pengertian sebagai wakil Tuhan (*khalifatullah*) maupun sebagai pemimpin di muka bumi ini (QS.6:165).

Pengelolaan sumber daya yang ada baik berwujud materi maupun nonmateri, sumber daya manusia dan teknik-teknik yang dilakukan manusia dalam pengalaman empiris berkembang dan melahirkan prinsip-prinsip organisasi dan manajemen. Perkembangan kemampuan manusia dalam mengelola sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan hidup. Dalam berbagai organisasi manusia beraktivitas baik aspek ekonomi, politik, budaya, seni, maupun pendidikan untuk mengisi keperluan kehidupannya merupakan perilaku manajerial. Di sini setiap orang adalah manajer dalam kegiatan yang dilakukannya.

Di dalam setiap organisasi ada proses manajemen. Para manajernya yang menjalankan organisasi dalam kepemimpinannya menggunakan manajemen sebagai strategi menggerakkan sumber daya yang ada di dalamnya. Sumber daya yang dimiliki organisasi dimanfaatkan oleh manajer baik sumber daya manusia maupun sumber daya material sehingga dapat terlaksana suatu kegiatan dalam wadah organisasi kehidupan sosial manusia. Peranan pemimpin atau manajer menempati posisi yang strategis baik dalam berhadapan dengan para pegawai ataupun dengan anggota organisasi dan juga dengan lingkungan eksternal. Perilaku manajerial berisikan etika dan norma-norma yang menjadikan kepemimpinan manajer akan efektif. Blanchard dan Peale (1988:7) menjelaskan bahwa: "*Ethical managers are winning managers*". Pendapat ini menekankan bahwa kemenangan dan keberhasilan manajer bersumber dari etika yang melandasinya dalam bergaul menjalankan organisasi atau perusahaannya.

Salah satu sumber etika yang fundamental adalah agama. Islam sebagai pedoman hidup yang terdiri dari sistem akidah, syaria'ah dan akhlak dapat melandasi perilaku setiap manajer yang konsisten dengan Islam sebagai pandangan dan pedoman hidupnya. Menurut Al-Faruqi (1988), esensi peradaban Islam adalah Islam itu sendiri dan esensi Islam adalah tauhid atau pengesaan Tuhan, tindakan yang menegaskan Allah sebagai yang Esa, Pencipta yang mutlak, dan transenden, penguasa segala yang ada.

Tauhid merupakan penegasan dari kesatuan sumber-sumber kebenaran. Tuhan adalah Pencipta alam dari mana manusia memperoleh pengetahuannya. Objek pengetahuan adalah pola-pola alam yang merupakan hasil karya Tuhan (kehendak dan kuasa-Nya). Tuhan mengetahuinya secara pasti, sebab Dia adalah Penciptanya dan secara pasti pula karena Dia adalah sumbernya, dan pengetahuan-Nya adalah mutlak dan universal. Dalam konteks ini, kesempurnaan agama Islam dengan landasan tauhid dan ajarannya yang komprehensif harus digali seluruh nilai-nilai ajarannya tentang alam semesta sehingga muncul pengetahuan tentang pengelolaan hidup individu, masyarakat dan organisasi serta kepemimpinan di dalam-nya. Nilai-nilai Islami tentang penciptaan kehidupan masyarakat dan perilaku dapat diaplikasikan dalam pengelolaan organisasi baik organisasi pemerintahan, bisnis, industri, politik, sosial maupun organisasi pendidikan.

B. PENDEKATAN ISLAM TERHADAP MANAJEMEN

Terminologi Islami yang secara khusus menyebutkan istilah manajemen belum ada yang populer. Namun bila didekati dari istilah bahasa Arab dapat dikemukakan di sini bahwa kata "*yudabbiru*" diartikan "mengarahkan", mengelola, melaksanakan, menjalankan, mengatur atau mengurus. Asal katanya adalah dari "*dabbara*", yang artinya "mengaturkan" dan "*mudabbir*" artinya "orang yang pandai mengatur" atau "pengatur" dan "*mudabbar*" yang "diatur" (Yunus, 1973).

Setidaknya kata "*mudabbir*" muncul dalam empat ayat yang secara umum menggambarkan bahwa Allah SWT yang mengatur segala urusan. Keberadaan Allah sebagai Maha Pencipta dihubungkan dengan penciptaan alam, langit dan bumi serta segala isinya sehingga segala urusan yang ada di alam semesta ini adalah Allah yang Maha Mengetahui, mengawasi dan memeliharanya. Bahkan menurut Mahdi Ghulsyani (1986) dalam al-Qur'an ada lebih dari 750 ayat yang menunjuk kepada fenomena alam dan manusia diminta untuk dapat memikirkannya agar dapat mengenal Tuhan lewat tanda-tanda-Nya.

Pengaturan urusan yang ada di alam ini benar-benar berdimensi tauhid; atau mengakar pada tindakan pengesaan Allah. Berkaitan dengan hal di atas Allah berfirman dalam surat Yunus ayat 3 yang artinya:

"Sesungguhnya Tuhan kamu ialah Allah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa kemudian Dia bersemayam di atas arasy (singgasana) untuk meng-

atur segala urusan. Tiada seorangpun yang akan memberi syafaat kecuali sesudah ada keizinan-Nya (zat) yang demikian itulah Allah, maka sembahlah Dia. Maka apakah kamu tidak mengambil pelajaran?" (QS.10:3).

Dalam surat Yunus ayat 31, Allah juga menjelaskan bahwa Dia adalah Pengatur segala urusan di alam ini yang artinya:

"Katakanlah: Siapakah yang memberi rejeki kepadamu dari langit dan bumi, atau siapakah yang kuasa (menciptakan) pendengaran dan penglihatan dan siapakah yang mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup dan siapakah yang mengatur segala urusan? Maka mereka akan menjawab "Allah", maka katakanlah: Mengapa kamu tidak bertakwa kepada Allah?" (QS.10:31).

Demikian pula dalam surat Ar-Radu ayat 2 Allah menjelaskan yang artinya sebagai berikut:

"Allah-lah yang meninggikan langit tanpa tiang (sebagaimana) yang kamu lihat, kemudian Dia bersemayam di atas 'arasy dan menundukkan matahari dan bulan. Masing-masing beredar hingga waktu yang ditentukan. Allah mengatur urusan makhluk-Nya, menjelaskan tanda-tanda kebesaran-Nya supaya kamu meyakini pertemuan (mu) dengan Tuhan-mu" (QS.13:2).

Allah telah mengatur urusan segala makhluk-Nya, berarti keberadaan Allah dengan iradat-Nya dan qudrat-Nya, merencanakan, menciptakan, memelihara, mengawasi seluruh makhluk dan tunduk kepada sunnatullah (kehendak dan hukum Allah).

Selanjutnya Allah menegaskan dalam surat As-sajadah ayat 5 yang artinya sebagai berikut:

"Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu" (QS.32:5).

Sebagai Maha Pencipta, Allah SWT yang mengatur segala urusan makhluk-Nya di bumi ini. Dengan qudrat, iradat dan ilmu-Nya, Allah SWT memberi kemampuan potensial bagi manusia untuk menjadi wakil Tuhan atau *khalifatullah* dan pemimpin di muka bumi ini. Setelah manusia menerima amanat dari Allah dan makhluk lain (Malaikat, bumi dan gunung-gunung) menolak untuk mengelola bumi. Oleh sebab itu, manajemen Islami diletakkan pada prinsip tauhid bahwa Allah sebagai Maha Pencipta dan Pengatur (*mudabbir*) dengan segala urusan makhluk-Nya dan konsep khalifah yang diberikan sebagai status manusia di bumi ini dengan konskuensi bertanggung jawab mengelola, memelihara dan mengawasi kelangsungan hidup di alam ini.

Perlu ditegaskan di sini bahwa al-Qur'an bukanlah buku teks sains eksperimental. Pernyataan al-Qur'an tentang fenomena alam, paling tidak ada beberapa alasan menurut Ghulsyani (1986) yaitu: 1) Studi fenomena alam dan keajaiban-keajaiban penciptaan akan memperkuat keimanan manusia kepada Tuhan, 2) Dengan keakraban terhadap kesempatan-kesempatan yang telah dianugerahkan Tuhan kepada manusia, ia lebih dapat mengenal Allah dan dengan mendapatkan manfaat-manfaat darinya, dia dapat bersyukur

kepada-Nya. Di sini muncul pengakuan akan kebenaran pengetahuan yang utama tentang keesaan Allah (tauhid).

1. Tauhid

Tauhid menempatkan manusia pada kedudukan tertentu sejak dari etika niat sebagai awal dari pemenuhan tuntutan dalam ketika tindakan. Adapun usaha dan tindakan manusia harus sesuai dengan kehendak Allah SWT dengan keikhlasan dan ketauhidan. Setiap tindakan dan usaha manusia, apalagi yang terkait dengan ibadah mahdhoh (yang ditentukan) tidak boleh bertentangan dengan keesaan Allah (QS. 39:3; 2:112; 26:89; 50:37).

Al-Faruqi (1980:16) menjelaskan bahwa: *"The principles of tauhid, or the unization of God, the recognition of Him as one, absolute and transcendent, is also at the center of the muslim's curiosity regarding nature"*. Dengan kata lain, prinsip tauhid harus menjadi fondasi bagi seluruh perilaku individu dan kelompok dalam membangun kebudayaannya.

Kesucian niat untuk mencari keridhaan dan menuju keesaan Allah menjadi inti dari perilaku manajerial manusia sebagai *khalifatullah* (pemimpin/manajer) di bumi ini. Potensi manusia untuk memperoleh pengetahuan menjadi kualitas tersendiri yang tidak dimiliki oleh makhluk lain, sehingga hanya manusia yang memiliki kebebasan moral untuk memenuhi dan mematuhi kehendak Allah SWT dalam mengelola, mengatur dan mengurus segala kegiatan memakmurkan alam ini.

2. Khalifah (Pemimpin/Manajer)

Allah SWT menciptakan manusia sebagai makhluk terbaik ciptaan-Nya (QS.95:4 ;51:56), berarti keta'atan dan kepatuhan manusia kepada Allah merupakan alasan penciptaan manusia. Karena itu kekhalifahan manusia di bumi juga merupakan tujuan penciptaan manusia (QS.2:30;6:165), dan sekaligus hanya manusia yang mau dan mampu menerima amanat dari Allah dengan etika religius bahwa manusia bebas memilih dan berkehendak untuk mengikuti perintah-perintah Allah.

Tugas manusia sebagai pemimpin dan manajer di bumi ini ialah memakmurkan alam sebagai manifestasi dari rasa syukur manusia kepada Allah dan pengabdian kepada-Nya. Tugas khalifah diberikan kepada setiap manusia, maka dalam pelaksanaannya terkandung sikap kebersamaan atau pertanggungjawaban bersama kepada Allah akan kemakmuran alam ini. Konsep ini melahirkan nilai yang sangat penting tentang "pemimpin", kepemimpinan, dan anggota atau yang dipimpin, serta situasi di mana kepemimpinan itu berlangsung.

Dalam surat Al-Anbiya' ayat 73 Allah menegaskan yang artinya:

"Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah" (QS.21:73).

Bagi setiap umat ada pemimpin yang dipercayai (*credible*) sehingga mereka dapat mengajarkan tentang kebenaran, kebaikan, dan kemuliaan dengan keteladanannya. Pemimpin harus menjadi penolong, menggerakkan, mengarahkan dan membimbing anggota organisasi untuk memenuhi kehendak Allah. Firman Allah dalam surat At-Taubah ayat 71 yang artinya:

"Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian yang lainnya. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang maruf dan mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya" (QS.9:71).

Untuk memperoleh tindakan dari anggota yang dipimpin, maka seorang pemimpin harus menunjukkan keteladanan. Sehubungan dengan itu Allah SWT berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 44 yang artinya sebagai berikut:

"Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaikan sedangkan kamu melupakan diri (kewajibanmu) sendiri? Padahal kamu membaca al-Kitab (taurat). Maka tidakkah kamu berfikir?" (QS.2:44).

3. Amanah

Setiap manajer adalah pemimpin. Karena itu, Allah telah mempercayakan manusia mengelola alam ini untuk kebaikan manusia dan kemakmuran alam, berarti keteladanan manusia yang menduduki jabatan tertentu sangat

diperlukan untuk kebaikan organisasi. Ditegaskan bahwa *"Leaders are expected to do what they say"* (Kouzes dan Posner, 1993:47). Pendapat ini menekankan bahwa pemimpin diharapkan melakukan apa yang mereka katakan, agar bahwanya sukarela melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

Untuk itu di satu sisi keteladanan pemimpin diperlukan dan juga komitmen bawahan dituntut pula. Dalam surat Al-Ahqaf ayat 14 yang artinya:

"Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: Tuhan kami ialah Allah, kemudian mereka tetap istiqamah, maka tidak ada kekawatiran terhadap mereka dan mereka tidak pula berdukacita" (QS.46:14).

Pemimpin dan anggotanya harus istiqamah (komitmen) untuk melaksanakan segala putusan yang diakui secara bersama sebagai kebenaran tindakan untuk bersama pula dalam organisasi. Dalam hal ini kualitas seseorang akan menempatkan dirinya pada derajat tertentu sesuai dengan prestasi kerjanya. Sehubungan dengan itu, firman Allah dalam surat Al-An'am ayat 132 yang artinya:

"Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang dengan apa yang mereka kerjakan) dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan" (QS.6:132).

Prestasi kerja atau kinerja seseorang harus dihargai sebagai gambaran profesionalitasnya dalam menjalankan amanah pekerjaan. Oleh sebab itu dalam Islam profesionalitas menjadi syarat mutlak kelangsungan hidup sebuah

organisasi. Dalam hadisnya Rasulullah SAW bersabda mengenai pentingnya keahlian dalam jabatan tertentu *"Idza wusyidal amru ila ghairi ahlihi fantadziri syadah"* (Al-hadits riwayat Bukhari). Bila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya (personil yang tidak profesional) tunggulah kehancurannya.

Bertitik tolak dari konsep *"tauhid"*, *"khalifah"* dan *"amanah"* perlu dibangun suatu paradigma manajemen Islami untuk dikembangkan oleh para manajer muslim dan berbagai organisasi baik perusahaan, industri, bisnis maupun lembaga pendidikan untuk menjadi kerangka dasar konseptual dalam melahirkan atau membangun dasar-dasar manajemen Islami. Kekhalifahan manusia, amanah, ibadah dan karamah kemanusiaan menjadi dasar konseptual manajemen Islami yang akan dikembangkan dengan mengintegrasikan atau mengakomodasi pemikiran manajemen modern. Karena bagaimanapun, pemikiran-pemikiran manusia sepanjang sejarahnya tidak seluruhnya bertentangan dengan nilai-nilai kewahyuan. Manajemen Islami adalah konsep pengurusan atau pengelolaan organisasi dan atau kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan pencapaian kebaikan, keselamatan dan kesejahteraan umat manusia.

C. Prinsip Manajemen Islami

Ilmu manajemen telah berkembang sebagai fenomena kehidupan modern menyertai kehadiran berbagai organisasi di masyarakat. Di dalamnya dimaksudkan untuk pengelolaan kegiatan manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya

secara bersama. Perilaku bekerjasama sebagai sesuatu yang bersifat fitrah didasarkan pada prinsip tauhid, khalifah dan amanah. Menurut Al-Faruqi (1988), bahwa Islam tidak akan terwujud tanpa dukungan manusia dalam dunia nyata. Karenanya dibutuhkan manusia-manusia yang mampu bekerja keras, sanggup menderita dan bisa menyukuri hasil kerja keras mereka. Manusia-manusia seperti ini hanya bisa muncul dan hidup dalam tatanan sosial.

Dalam tatanan sosial, manusia sebagai khalifah harus bekerja untuk memenuhi tuntutan kekhalfahan dan amanah yang diberikan kepadanya. Manajemen sebagai proses pengelolaan pekerjaan dan pranata sosial masyarakat menuntut pembumian nilai-nilai Islam, karena itu prinsip bekerjasama, keadilan, tanggung jawab melekat dalam perilaku manajerial Islami. Sofyan Syafri Harahap (1992) mengemukakan bahwa manajemen Islami diartikan sebagai suatu ilmu manajemen yang berisi struktur teori yang menyeluruh dan konsisten serta dapat dipertahankan dari segi empirisnya yang didasarkan pada jiwa dan prinsip-prinsip Islam. Dengan kata lain, manajemen Islami ialah penerapan berbagai prinsip Islami dalam mengelola organisasi untuk kebaikan dan kemajuan manusia.

1. Perencanaan

Dalam rangka melakukan pekerjaan seorang muslim hendaklah membuat perencanaan. Pada hakikatnya pikiran agama dibangun atas dasar perencanaan masa depan. Di dalam agama, seseorang harus memanfaatkan masa kini demi masa esoknya, dari hidupnya untuk matinya, dari

dunia untuk akhirat. Dengan demikian, ia harus membuat perencanaan hidupnya dan membuat metode yang dapat mengantarkan dirinya kepada tujuan, yaitu ridha Allah dan mendapat balasan dari pada-Nya" (Qardhawi, 1989:46).

Merencanakan suatu kegiatan merupakan tindakan awal sebagai pengakuan bahwa suatu pekerjaan tidak semata-mata ditentukan sendiri keberhasilannya, namun banyak faktor lain yang harus dipersiapkan untuk mendukung keberhasilannya. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hasyr ayat 18 yang artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan." (QS.59:18).

Merencanakan berarti menentukan apa yang akan dilakukan pada masa depan atau meraih sesuatu di masa depan. Di sini berarti pengesaan Tuhan adalah landasan teologis bertindak. Al-Faruqi (1988) menjelaskan bahwa Tuhan adalah tujuan akhir yakni akhir di mana semua kaitan finalisti mengarah dan berhenti. Setiap tujuan dikejar untuk dilanjutkan dengan tujuan yang kedua yang pada gilirannya tujuan ketiga dan seterusnya. Dengan demikian menuntut kaitan atau mata rantai kegiatan manusia tersebut terus sampai tujuan akhir tercapai dari perencanaan/tujuan itu sendiri. Tuhan adalah tujuan akhir dari segala kehendak dan keinginan. Tujuan akhir adalah dasar aksiologis dari semua mata rantai dan tujuan-tujuan.

Berarti masa depan umat manusia sebagai khalifah bertanggung jawab akan kemakmuran alam ada dua, yaitu: 1) Meraih masa depan yang dekat yaitu kebahagiaan hidup di dunia dan sekaligus, dan 2) Meraih kebahagiaan hidup yang jauh yaitu di akhirat (QS.2:201). Di sini jelas ada pengakuan teologis, bahwa yang dituju dalam perencanaan itu harus berdimensi ganda yaitu hasil di dunia dan hasil di akhirat.

Dalam proses merencanakan, setiap pribadi atau kelompok terlebih dahulu membuat keputusan dengan tetap memperhatikan musyawarah dan selanjutnya menyerahkan ketentuan akhir kepada keputusan Allah akan keberhasilannya (QS.3:159). Itulah tawakkal kepada ketentuan Allah, setelah direncanakan, dilaksanakan rencana dengan segala potensi dan sumberdaya yang ada. Dengan adanya keputusan bersama, maka perlu dipersiapkan segala sumber daya manusia dan material untuk melaksanakan rencana bersama di dalam segala bidang kehidupan.

Dalam Al-Qur'an diungkapkan kisah nabi Yusuf yang membuat rencana makro berjangka panjang tentang persiapan atau perencanaan pangan, sebagaimana dijelaskan Allah dalam surat Yusuf ayat 47-49:

"Yusuf berkata: Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa, maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan di bulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan."

Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup), dan di masa itu mereka memerang anggur" (QS.12:47-49).

Kisah Nabi Yusuf ini menjadi pelajaran bagi setiap muslim, betapa pentingnya merencanakan tindakan untuk mengantisipasi keperluan masa depan. Di sini konsep perencanaan terkandung di dalamnya sifat tawakkal sebagai refleksi dari kekuatan dari keyakinan tauhid kepada Allah. Menurut Qardhawi (1989) tawakkal kepada Allah tidak berarti mengenyampingkan segala sebab atau mengabaikan sunnah (hukum) yang diberikan Allah untuk mengatur segala yang ada. Jadi perencanaan (mempersiapkan sesuatu untuk mencapai tujuan di masa depan), menyediakan sumberdaya pendukung dalam pelaksanaan, melaksanakan kegiatan dengan sebaik-baiknya, kemudian bertawakkal adalah proses perencanaan dan pelaksanaan yang baik menuju keridhaan Allah.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian segala sumber daya untuk mengoptimalkan kemampuan masing-masing pribadi hingga terwujud kerjasama dalam mencapai tujuan melalui pelaksanaan rencana. Allah SWT dalam surat Al-Maidah ayat 2 berfirman yang artinya:

"Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan takwa dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran" (QS.5:2).

Dalam kehidupan organisasi yang di dalamnya berisikan kumpulan sejumlah orang, adanya pembagian bidang

pekerjaan, adanya koordinasi di mana kerjasama berlangsung dan usaha mencapai tujuan bersama (organisasi) yang sekaligus menampung tujuan individu. Pembagian pekerjaan menciptakan adanya pemimpin dan anggota di mana dengan otoritas dan keteladannya mempengaruhi para anggota untuk bekerja secara sukarela dan bersama-sama mencapai tujuan. Dalam surat An-Nisa' ayat 58 Allah berfirman yang artinya:

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil" (QS.4:58).

Menurut Rahman (1999) *al-amanat* ialah suatu yang diwakilkan kepadanya dan menyadari benar bahwa ia akan dimintai pertanggungjawaban tersebut di hadapan Tuhannya. Orang-orang yang menerima amanah berarti harus bertanggung jawabkannya kepada Allah dan organisasi yang memberikan kepercayaan tersebut. Dan memberikan amanah harus kepada orang-orang yang berhak yaitu orang-orang yang memiliki kompetensi intelektual dan manajerial dalam organisasi harus diberi amanah dalam jabatan tertentu sesuai kemampuannya. Sebab profesionalisme sangat dihargai dalam Islam. Firman Allah dalam surat Al-Istara' ayat 84 yang artinya:

"Katakanlah: Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya" (QS.17:84).

Dalam konteks pengorganisasian, kisah Rasulullah Muhammad SAW menjadi cermin bagi umat Islam dalam mengorganisir sumberdaya personil bagi peningkatan kualitas kehidupan umat. Ternyata dalam kisahnya, Rasulullah pernah tampil menggunakan dua perisai dan pelindung kepala. Beliau menempatkan para pemanah di mulut kampung. Beliau pun menggali lubang di sekitar Madinah, mengizinkan hijrah ke Habsyah, ke Madinah dan bahkan beliau turut berhijrah, mengupayakan sebab-sebab makan dan minum, menyiapkan pangan untuk keluarganya. Beliau tidak pernah mengharapakan makanan turun dari langit, padahal beliau adalah makhluk yang paling berhak untuk memperoleh itu (Al-Qardhawi, 1989).

Kisah di atas merangkum konsep dan implementasi perencanaan, pelaksanaan rencana, dan pengorganisasian sumber daya personil bagi pencapaian tujuan, yaitu memenangkan perang melawan kaum Qurais demi tegaknya ajaran Islam. Di samping itu dalam menempatkan seseorang dalam suatu tugas dan tanggung jawab, tidak boleh memberikan kepercayaan dan tanggung jawab tugas melebihi kemampuan seseorang. Allah berfirman dalam surat At-Talaq ayat 7: *"Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan (sekedar) apa yang Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan"* (QS.65:7). Demikian pula seorang manajer atau personil tidak boleh mengkhianati amanah yang diberikan kepadanya (QS.8:27).

3. Pengawasan

Proses pengawasan merupakan cara terakhir yang ditempuh dalam kegiatan manajerial, setelah perencanaan, pengorganisasian dan pengerjaan. Pengawasan atau *controlling* merupakan proses pengamatan atau monitor kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan.

Pengawasan menjadi sangat strategis sekali apalagi setiap orang dalam organisasi harus menyadari pentingnya pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan. Namun perlu digarisbawahi bahwa nilai-nilai Islam mengajarkan secara mendasar mengenai pengawasan tertinggi atas perbuatan dan usaha manusia baik secara individual maupun secara organisatoris adalah Allah SWT. Pengawasan dari Allah SWT adalah terletak pada sifat Allah yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat. Allah menegaskan dalam surat An-Nisa' ayat 135 yang artinya sebagai berikut:

"Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafs karena ingin menyimpang dari kebenaran dan jika kamu memutarbalikkan kata-kata atau enggan menjadi saksi sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala apa yang kamu kerjakan" (QS.4:135).

Pengawas yang pertama dan utama ialah Allah. Maka jika ada kesadaran moral yang tinggi dari setiap orang tentang kehadiran Allah dalam setiap waktu dan kesempatan serta pada setiap tempat di mana manusia beraktivitas, maka penyimpangan insya Allah dapat dihindari. Apa yang direncanakan akan dijalankan dengan benar sesuai hasil

musyawarah, mendayagunakan sumber daya material sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam Islam tetap menekankan kesadaran teologis akan kehadiran Allah dalam setiap diri, tempat dan keadaan. Kesadaran ini harus dibina dari kedalaman tauhid. Allah berfirman dalam surat Al-An'am 103 yang intinya menekankan bahwa Allah meskipun tidak dapat dicapai mata, namun Allah tetap melihat segala yang kelihatan sebab Allah Maha Mengetahui dengan zat-Nya yang ghaib (QS.6:103).

Pengawasan terhadap produk yang diinginkan dalam organisasi harus bermuara kepada tujuan yang ditetapkan. Oleh sebab itu efektivitas dan efisiensi selalu menjadi ukuran umum untuk melakukan pengawasan. Dalam kaitan ini, efisiensi termasuk yang ditekankan dalam pendayagunaan sumber daya yang ada sebagaimana ditekankan dalam Islam. Allah SWT melarang tindakan boros, sebab pemborosan sumber daya sebagai tindakan syetan (QS.17:27).

Berkaitan dengan hal di atas, pengawasan yang menempatkan pada etika para manajer dan pegawai merupakan pangkal tolak atau piranti utama dalam menghindari penyimpangan kerja, kolusi dan korupsi yang dapat merugikan organisasi. Inefisiensi dan deviasi tujuan/target produksi dapat dihindari bila mental para manajer dan supervisor benar-benar telah mantap melalui pembinaan mental religius sebagaimana diajarkan Allah dalam ajaran akhlak Islam.

4. Kepemimpinan

Kerangka dasar dalam memahami konsep dasar dan berbagai teori kepemimpinan. Istilah kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *"leadership"*. Menurut Rahman (1999:21) sebutan untuk kepemimpinan dalam khazanah Islam yaitu: *Khalifah, Imam, dan Wali*. Ditambahkan Ya'qub (1981) disamping khalifah, imam dan wali sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam prakteknya juga dikenal, *amir* dan *sultan* yang artinya menunjukkan pemimpin negara. Karena itu ada fungsi ketatanegaraan yang disebut walikota dan walinegeri.

Dalam konteks *khalifah*, Allah berfirman dalam Al-Qur'an dalam surat Al-Baqarah ayat 30 yang artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi..."* (QS.2:30). Menurut Al-Maraghi, *khalifah* di sini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT dalam merealisasikan berbagai perintah-Nya dalam kehidupan sesama manusia.

Adapun yang berkaitan dengan *Imam* dalam surat Al-Qhashas ayat 5 Allah berfirman yang artinya:

"Dan Kami hendak memberi karunia kepada orang-orang yang tertindas di bumi (Mesir) itu dan hendak menjadikan mereka pemimpin dan menjadikan mereka orang-orang yang mewarisi bumi" (QS.28:5).

Imam pada ayat ini adalah orang yang memimpin (berarti menjalankan kepemimpinannya) bagi suatu kaum atau umat yang berada di jalan yang lurus.

Berkaitan dengan *wali* dalam surat Asy-Syura ayat 46 Allah SWT berfirman yang artinya:

"Dan mereka sekali-kali tidak mempunyai pelindung-pelindung yang dapat menolong mereka selain Allah. Dan siapa yang disesatkan Allah maka tidaklah ada baginya sesuatu jalanpun (untuk mendapatkan petunjuk)" (QS.42:46).

Dalam ayat ini *wali* diartikan sebagai pelindung, karena para pemimpin idealnya berfungsi sebagai pengayom, pengarah dan membimbing anggota/umatnya dari kesesatan dan kemelatan.

Dalam kepemimpinan adalah proses tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Di dalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih), ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan kata lain, dalam proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi.

Secara substansi dan konseptual hampir semua pakar menempatkan kepemimpinan sebagai suatu proses atau kemampuan mempengaruhi orang lain melakukan kegiatan tertentu. Kepemimpinan mencakup konsep hubungan manusia yang luas. Terutama bila dilihat dalam proses kepemimpinan terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang

melingkupinya. Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik di bidang industri, organisasi pemerintahan, organisasi politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah dan masyarakat. Bahkan kepemimpinan dapat berlangsung di luar organisasi seperti dalam kepemimpinan sosial dan keagamaan.

Pemimpin adalah orang yang diserahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, ilmu dan pengetahuan, berpengalaman serta harus memenuhi persyaratan keterampilan dan pengetahuan misalnya mengatur pembagian kerja, merancang strategi, mengkoordinasikan sumber daya bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi. Mengendalikan tingkah laku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan merupakan substansi kepemimpinan itu sendiri.

Berkaitan dengan sifat-sifat pemimpin yang terpuji, dapat dicontoh dari sifat Rasulullah SAW dalam memimpin umatnya. Dalam Al-Qur'an surat Ali Imran ayat 159 Allah berfirman yang artinya:

"Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah

kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal" (QS.3:159).

Sifat lemah lembut, tidak berhati kasar, pemaaf, mau memohonkan ampun orang bersalah (rendah hati), suka bermusyawarah, istiqamah dan bertawakkal (berserah diri kepada Allah). Rahman (1999) menyimpulkan bahwa sifat-sifat pemimpin yang baik sebagaimana digambarkan Al-Qur'an disimpulkannya terdiri dari: 1) Mengenal diri (kemampuan diri), 2) Bertakwa, 3) Adil, 4) Jujur, 5) Percaya, 6) Menepati janji, 7) Berilmu pengetahuan, 8) Memiliki keberanian, 9) Dermawan/pemurah, 10) Kasih sayang, 11) Sabar, 12) Mampu mengendalikan diri/perasaan malu, 13) Memiliki kekuatan, 14) Memiliki kemampuan mengelola/manajerial.

Dalam rangka menggerakkan orang lain untuk mau bekerja atau mengikuti secara sukarela, maka para pemimpin atau manajer harus memiliki satu hal yang paling penting yaitu adanya keteladanan atau kharisma. Allah berfirman dalam surat Ali Imran ayat 159 yang artinya:

"Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu, karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu" (QS.3:159).

Bersikap lemah lembut, bersifat pemaaf, rendah hati dan suka bermusyawarah dalam segala urusan untuk mengambil putusan adalah rangkaian sifat pemimpin dalam

hubungan dengan para bawahan dan menggerakkan mereka sehingga mau melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, keteladanan pemimpin atau manajer dalam hubungan timbal baliknya dengan para bawahan merupakan salah satu penggerak mereka untuk bekerja dalam setiap pekerjaan.

Perlu diingatkan bahwa keteladanan yang baik adalah yang ditampilkan Rasulullah SAW untuk dijadikan model kepribadian setiap pemimpin. Rasulullah adalah *Uswatun hasanah* (teladan yang baik).

Berkaitan dengan hakikat dan ciri-ciri manajemen Islami, Effendy (1989:28), menjelaskan ada enam ciri sebagai berikut:

1) Manajemen berdasarkan akhlak yang luhur (*akhlakul karimah*)

Akhlak mulia merupakan nilai fundamental dalam ajaran Islam, bahkan kehadiran Islam yang dibawa Rasulullah adalah menyempurnakan akhlak manusia. Untuk itu, para pemimpin atau manajer harus mengamalkan akhlak mulia atau luhur (jujur, adil, sabar, rendah hati, amanah, saling menghormati, dll), dan penyelenggaraan manajemen dalam organisasi tentu saja harus berpedoman kepada perilaku akhlak karimah.

2) Manajemen terbuka

Manajemen Islami sangat memperhatikan keterbukaan, karena berkaitan dengan nilai kejujuran, pengelolaan yang sehat, dan terbuka (*open minded*) atau transparansi. Karena jabatan sebagai pimpinan atau manajer adalah amanah yang harus dipelihara dengan baik dan penuh keadilan.

Firman Allah dalam surat An-Nisa' ayat 58 yang artinya "Seungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya" (QS.4:58). Seorang manajer muslim yang menjalankan manajemen Islami adalah orang yang memiliki sifat jujur dan terbuka setiap saat untuk diperiksa apa yang dikerjakannya untuk organisasi dalam rangka kebaikan umat.

3) Manajemen yang demokratis,

Konsekuensi dari sikap terbuka dalam manajemen, maka pengambilan keputusan atas musyawarah untuk kebaikan organisasi. Bahkan dengan musyawarah, setiap personil akan merasa bertanggungjawab dan memiliki komitmen dalam menjalankan semua keputusan. Firman Allah dalam surat As-syura ayat 38, yang artinya: "*Urusan mereka (di-putuskan) dengan musyawarah antara mereka*" (QS.42:38), demikian pula dinyatakan dalam surat Ali Imran ayat 159 yang artinya: "*dan bermusyawarahlah engkau pada semua urusan*" (QS.3:159). Dengan semakin tinggi keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, maka mereka semakin berdaya dalam menjalankan pekerjaannya dan mendorong munculnya kepuasan kerja dengan dibarengi imbalan yang sesuai dengan kebutuhan hidup, kemampuan organisasi dan ketentuan yang berlaku.

4) Manajemen berdasarkan ilmiah,

Dalam Islam setiap pekerjaan harus dikerjakan dengan dasar pengetahuan atau kebenaran. Karena itu, aktivitas manajemen yang dijalankan oleh pimpinan atau manajer organisasi haruslah mengamalkan prinsip pengetahuan, bu-

kan asal dikerjakan saja secara membabi buta. Firman Allah dalam surat Al-Isra' ayat 36 yang artinya:

"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pengetahuan, penglihatan dan hati semua itu akan diminta pertanggung jawabannya" (QS.17:36).

Jadi pimpinan dan manajer haruslah orang yang berilmu pengetahuan karena di yang akan merencanakan, mengarahkan, mengambil keputusan dan mengawasi pekerjaan tentu memerlukan ilmu pengetahuan yang luas tentang organisasi, manajemen dan bidang pekerjaannya.

5) Manajemen berdasarkan tolong menolong (*ta'awun*),

Salah satu ciri utama kehidupan muslim berdasarkan ajaran Islam adalah prinsip *ta'awun* (tolong menolong). Dalam al-Qur'an Allah menjelaskan dalam surat Al-Maidah ayat 2, yang artinya: *"Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran"* (QS.5:2). Mengamalkan prinsip tolong-menolong atau kerjasama adalah mengamalkan sunnatullah, dan hal itu sejalan dengan fitrah penciptaan manusia. Bahwa manusia diciptakan antara satu dengan yang lain memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga ada yang menjadi pemimpin dan ada yang menjadi anggota untuk memenuhi kebutuhan manusia. Baik maupun, kebutuhan hidup yang harus dipenuhi mencakup bidang ekonomi, politik, budaya, pendidikan dan keagamaan. Jadi prinsip *ta'awun* adalah sesuai fitrah manusia dalam menjalankan hidupnya sebagai makhluk sosial yang diciptakan Allah SWT.

6) Manajemen berdasarkan perdamaian.

Allah memerintahkan umat Islam untuk selalu melihat perdamaian, sesuai dengan hakikat Islam yang berisikan keselamatan dan kedamaian. Dalam aktivitas apapun, termasuk manajemen dalam organisasi. Umat Islam harus mengamalkan dan menciptakan suasana perdamaian dan keharmonisan, karena hanya dengan iklim seperti itu, berbagai usaha dan kegiatan akan dapat dijalankan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, yaitu mencapai kebahagiaan hidup di dunia menuju kebahagiaan akhirat.

Allah SWT berfirman dalam surat Al-Mumtahanah ayat 8 yang artinya:

"Allah tidak melarang kamu untuk berbuat baik dan berlaku adil terhadap orang-orang yang tiada memerangimu karena agama, dan tidak pula mengusir kamu dari negerimu. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berlaku adil" (QS.60:8).

Dalam ayat lain tentang perilaku yang penuh perdamaian dijelaskan dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 91: yang artinya:

"Dan repatilah perjanjian dengan Allah apabila kamu berjanji dan janganlah kamu membatalkan sumpah-sumpah (mu) itu, sesudah meneguhkannya, sedang kamu telah menjadikan Allah sebagai saksimu (terhadap sumpah-sumpah itu). Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu perbuat" (QS.16:91).

Dari dua ayat di atas menjelaskan bahwa Islam mengajarkan kedamaian, bahkan agar bangsa-bangsa hidup de-

ngan saling mengisi dan tolong menolong. Karena itu, pemenuhan perjanjian antara berbagai bangsa, golongan dan etnis untuk menangani masalah bersama dalam bidang ekonomi, politik dan kebudayaan sehingga alam ini benar-benar dapat dimakmurkan. Jadi manajemen Islami sangat memperhatikan pelaksanaan perjanjian untuk kelangsungan kerjasama, dan kedamaian dalam berusaha dalam semua organisasi kehidupan. Apalagi kehadiran Islam juga untuk menjadi rahmat bagi sekalian alam (*rahmatan lil 'alamin*), karena itu harus diusahakan seluruh dimensi dan aspek ajaran Islam dapat diamalkan tak terkecuali dalam organisasi dan manajemen.

BAB V

EFEKTIVITAS MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

A. PERUBAHAN ORIENTASI MANAJEMEN LPI

Pendidikan Islam merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional. Sistem pendidikan Nasional adalah satu keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Pasal 1 Undang-undang nomor 20 tentang sistem pendidikan nasional tahun 2003). Karena itu sebagai sub sistem, maka masing-masing lembaga pendidikan Islam (LPI) yang ada berfungsi untuk mencapai tujuan lembaga yang ditetapkan. Keberadaan lembaga-lembaga pendidikan Islam baik pesantren, madrasah atau sekolah-sekolah agama dan perguruan tinggi agama Islam (PTAI) memiliki peranan yang besar bagi pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Peran yang dijalankan dalam rangka mencapai fungsi dan tujuan pendidikan nasional. Sebagaimana dinyatakan bahwa: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta

peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Pasal 3 UU/No/20/2003).

Seluruh jalur, jenjang dan jenis pendidikan bertanggung jawab dalam mewujudkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional di atas. Keberadaan sekolah (sekolah agama), madrasah dan pesantren semakin perlu dioptimalkan peran dan aktivitas pendidikan sebagai wahana pengembangan sumberdaya manusia (SDM) bangsa Indonesia di bawah payung sistem pendidikan nasional.

1. Eksistensi Lembaga Pendidikan Islam

a. Sekolah

Sekolah merupakan salah satu lembaga penyelenggara pendidikan secara formal di Indonesia. Di dalamnya berlangsung proses pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pada saat ini jenis pendidikan yang dikelompokkan oleh pemerintah mencakup; pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan dan khusus. Untuk

apa semua jenis pendidikan tersebut dikembangkan? Bagaimana, arah pendidikan nasional adalah menyiapkan anak-anak bagi peranannya di masa depan. Peranan anak di masa depan adalah menjadi manusia berguna sebagai generasi penerus bagi eksistensi kehidupan bangsa. Bagaimana supaya anak didik memiliki peranan yang berarti di masa akan datang? Sudah barang tentu anak didik harus memperoleh bimbingan yang baik tentang norma-norma kehidupan dan sikap mulia di rumah dari orang tua. Selanjutnya untuk mengembangkan nilai-nilai tersebut, di sekolah, anak memperoleh pengetahuan yang sesuai dengan keperluannya untuk bisa hidup dan menduduki peranan tertentu (dokter, hakim, guru, pengacara, politisi, ekonom, birokrat, pedagang, pengusaha, wiraswasta, perawat, dll) sesuai tuntutan zaman.

Setelah selesai dari pengajaran di sekolah, anak masih memerlukan penambahan pengetahuan dan keterampilan di melalui berbagai pusat latihan profesi dan keterampilan di masyarakat. Hal ini merupakan implementasi dari ide atau konsep pendidikan seumur hidup yang mengintegrasikan pendidikan keluarga, pendidikan persekolahan dan pendidikan luar sekolah termasuk pendidikan orang dewasa.

Baik bimbingan, pengajaran maupun pelatihan secara keseluruhan adalah menjadi wahana bagi pencapaian tujuan pendidikan. Dengan kata lain, bimbingan di rumah tangga, pengajaran di sekolah dan pelatihan menjadi bagian integral kegiatan atau hakikat pendidikan di Indonesia. Anak-anak memiliki potensi yang memerlukan bimbingan, pengajaran, latihan dilakukan secara sadar. Hal itu dimaksudkan

kegiatan bimbingan, pengajaran dan latihan harus memiliki tujuan yang jelas, program, dan terpadu atau menyeluruh pembinaan potensinya. Potensi jasmani (fisik/keterampilan) dan potensi rohani (pikir, rasa, cipta, dan karsa) diarahkan untuk mencapai perkembangan yang maksimal sesuai tuntutan perkembangan zaman.

Secara ontologis berarti pendidikan adalah usaha manusia dewasa dalam mengembangkan potensi anak yang sedang berkembang untuk menjadi manusia yang berguna. Jadi segala kegiatan yang diarahkan dalam rangka mengembangkan potensi anak menuju kesempurnaannya secara terencana, terarah, terpadu dan berkesinambungan adalah menjadi hakekat pendidikan.

Secara epistemologi, pengetahuan tentang pendidikan berasal dari pengalaman empiris manusia dalam melakukan kegiatan bimbingan terhadap anak-anaknya di rumah, pengajaran di sekolah dan pelatihan di masyarakat melahirkan ilmu pendidikan sebagai pengetahuan ilmiah yang normatif dan praktis untuk menjadi panduan dalam mendidik anak-anak sehingga berguna di masa depannya.

Sedangkan aksiologi pendidikan ialah nilai-nilai yang menentukan tujuan pendidikan atau fungsi pendidikan bagi anak. Implikasinya adalah bahwa nilai utama pendidikan adalah mengembangkan potensi anak secara maksimal untuk menjadi manusia yang berguna. Manusia yang berguna adalah yang memiliki tanggung jawab moral sebagai makhluk makhluk Tuhan, makhluk individu, dan makhluk sosial.

Untuk mencapai sasaran dan fungsi dimaksud maka sistem persekolahan menjadi salah satu wahana strategis dalam membina sumber daya manusia berkualitas. Satuan pendidikan yang disebut sekolah merupakan bagian dari pendidikan yang berjenjang dan berkesinambungan. Sedangkan jenjang pendidikan yang termasuk dalam pendidikan formal adalah Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA) pendidikan tinggi. Untuk sekolah umum, keberadaan pendidikan agama Islam merupakan satu mata pelajaran yang wajib diberikan kepada semua pelajar muslim. Sebagai partisipasi masyarakat Islam dalam mencerdaskan masyarakat, berbagai yayasan Islam mengembangkan sekolah-sekolah agama di bawah nuansa keislaman yang berkembang sejalan dengan kebutuhan masyarakat akan pendidikan.

Dijelaskan oleh Feisal (1995) perubahan bentuk sistem pendidikan Islam di beberapa tempat tengah tampil ke permukaan. Perubahan dari sistem pesantren ke pada sistem pendidikan madrasah dan dari sistem madrasah kepada sistem sekolah Islam termasuk sistem pendidikan agama di sekolah-sekolah umum. Bahkan sistem pesantren berjalan berdampingan dengan sistem pendidikan madrasah dan pendidikan sekolah Islam dalam satu kampus.

Mengapa perubahan institusi dan orientasi program tersebut terjadi? Seperti halnya sistem lainnya, sistem sekolah tidak berada dalam situasi yang vakum. Akan tetapi sistem persekolahan berkembang sesuai tuntutan zamannya. Sekolah Islam (sekolah yang dikelola yayasan umat Islam)

sebagai salah satu bahagian dari sistem pendidikan nasional juga berkembang pada berbagai daerah di Indonesia, sebagai aset bangsa dukungan bagi pencerdasan kehidupan bangsa dan akselerasi kemajuan abad ke-21 ini.

b. Madrasah

Madrasah memiliki sejarah panjang sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Menurut Arifin (1991) keberadaan madrasah sudah ada sejak agama Islam berkembang di Indonesia. Madrasah tumbuh dan berkembang dari bawah dalam arti (umat Islam) sendiri yang didorong oleh rasa tanggung jawab untuk mengamalkan ajaran agama Islam kepada generasi muda. Oleh sebab itu, madrasah pada waktu itu lebih ditekankan pada pendalaman ilmu-ilmu Islam.

Dengan adanya pengaturan terhadap sistem pendidikan nasional, maka lembaga pendidikan Islam dituntut untuk menjalankan fungsinya agar dapat berfungsi untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional. Sistem pendidikan nasional diproyeksikan untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia. Khususnya dalam membangun manusia Indonesia yang beriman dan bertaqwa, maka pendidikan Islam atau pendidikan keagamaan memiliki kontribusi penting dalam sistem pendidikan nasional.

Seperti halnya pendidikan keagamaan Islam yang berlangsung di madrasah dan sekolah agama yang dikelola berbagai yayasan dan organisasi Islam, maka pesantren sangat penting posisinya untuk mempercepat proses pen-

cerdasan masyarakat Islam dan pengembangan kualitas keimanan dan ketaqwaan. Dengan samanya status madrasah dengan sekolah umum, maka hanya ciri khusus agama Islam yang perlu dipertahankan dengan muatan kurikulum pendidikan agama yang benar-benar standard dapat memperkuat keimanan dan ketaqwaan lulusan madrasah harus berbeda dengan lulusan sekolah umum lainnya. Sedangkan dalam kurikulum mata pelajaran eksak dan ilmu sosial dan bahasa asing harus diupayakan lulusan madrasah dapat berkompetisi dengan lulusan sekolah.

Berkaitan dengan kesamaan status tersebut, jenjang madrasah terdiri atas, madrasah Ibtidaiyah (dasar), madrasah Tsanawiyah (menengah) dan madrasah Aliyah (menengah atas). Kelancaran pelaksanaan pendidikan di madrasah juga sangat tergantung pada berfungsi tidaknya manajemen madrasah yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah bekerjasama dengan semua personil (guru dan karyawan) serta kelompok terkait (*stakeholders*) dalam memajukan madrasah sehingga benar-benar program pendidikannya berbasis masyarakat.

Pada saat ini berdasarkan kebijakan baru pemerintah menetapkan keberadaan madrasah telah dipandang sebagai sekolah umum yang bercirikan agama Islam dengan tanggung jawabnya mencakup: 1) Sebagai lembaga pendidikan dan kehidupan masyarakat Indonesia, khusus masyarakat muslim Indonesia, 2) Sebagai lembaga pelestarian budaya Keislaman bagi masyarakat muslim Indonesia, 3) Sebagai lembaga pelopor bagi peningkatan kualitas masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat muslim Indonesia.

Seperti halnya sekolah umum, madrasah perlu dikembangkan peran dan fungsinya agar pembinaan peserta didik dapat berlangsung optimal, tentu dengan manajemen dan kepemimpinan madrasah yang baik. Hanya dengan manajemen dan kepemimpinan madrasah yang baik, pengembangan madrasah dapat berjalan untuk merespon perubahan desentralisasi pendidikan pada saat ini. Pemberdayaan personil madrasah, perbaikan kurikulum, pembinaan pribadi, keterampilan dan disiplin siswa, serta pengembangan sarana dan prasarana yang diupayakan secara optimal melalui upaya membangun hubungan baik dengan masyarakat akan terwujud manakala pimpinan madrasah berorientasi pada peningkatan kualitas.

c. Pesantren

Keberadaan pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Pesantren difungsikan sebagai suatu lembaga yang dipergunakan untuk penyebaran agama dan tempat mempelajari agama Islam. Pesantren juga mengusahakan pembinaan tenaga-tenaga bagi pengembangan agama. Kemampuan pondok pesantren bukan hanya dalam pembinaan pribadi muslim, melainkan dalam usaha mengadakan perubahan sosial dan kemasyarakatan. Pengaruh pondok pesantren tidak saja terlihat pada kehidupan santri dan alumninya, melainkan juga meliputi kehidupan masyarakat sekitarnya (Suyoto dalam Raharjo, 1988). Pesantren menjadi bagian integral sistem pendidikan nasional berarti merupakan pendidikan keagamaan Islam yang juga diatur dalam sistem pendidikan nasional.

Dari hasil penelitiannya, Mastuhu (1994) menjelaskan bahwa fungsi pesantren tidak hanya sebagai lembaga pendidikan juga berfungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama. Sebagai lembaga pendidikan, pesantren menyelenggarakan pendidikan formal (madrasah, sekolah umum dan perguruan tinggi) dan pendidikan non formal yang secara khusus mengajarkan fiqh, hadis, tafsir, tauhid dan tasawuf yang bersumber dari kitab-kitab kuning dan mempelajari bahasa arab (nahwu, saraf, balaghah, dan tajwid), mantiq dan akhlak.

Sebagai lembaga sosial, pesantren menampung anak-anak dari segala lapisan masyarakat muslim, tanpa membedakan tingkat sosial ekonomi orang tuanya. Dengan fungsi tersebut, pesantren memiliki integritas tinggi dengan masyarakat sekitarnya. Dari hasil penelitian Mastuhu (1994) salah satu pergeseran nilai di pesantren adalah semakin besarnya jenis pendidikan formal yaitu madrasah dan sekolah umum serta perguruan tinggi diselenggarakan oleh pesantren, sehingga porsi pesantren sebagai lembaga pendidikan non formal yang hanya mengajarkan agama amat kecil sekitar 1-2 % dari seluruh porsi kegiatan pendidikan yang diselenggarakan pesantren. Para santri setelah belajar di madrasah atau sekolah merangkap belajar agama yaitu kitab kuning yang diajarkan di pesantren dan mengikuti semua program ubudiyah. Pergeseran nilai menuntut kepada pesantren untuk melakukan reorientasi tata nilai dan tata laksana penyelenggaraan pesantren untuk mencari bentuk baru yang relevan dengan tantangan zaman."

2. Meningkatkan Kemampuan dan Kinerja Manajerial LPI

Keberadaan sekolah, madrasah dan pesantren perlu diberdayakan agar berfungsi efektif. Tidak ada jalan lain kecuali meningkatkan kemampuan dan kinerja para pimpinan lembaga pendidikan Islam dari cara kerja yang menggandalkan manajemen yang berorientasi secara rutinitas atau asal jadi, kepada bekerja dengan manajemen efektif yang berorientasi kualitas. Sebagai pembentuk kultur Islam, maka menurut Feisal (1995) usaha pendidikan Islam harus diproyeksikan, kepada hal-hal berikut:

- 1) Pembinaan ketaqwaan dan akhlakul karimah yang dijabarkan dalam pembinaan kompetensi enam aspek keimanan, lima aspek keislaman, dan multi aspek ke-ihsanan;
- 2) Mempertinggi kecerdasan dan kemampuan anak didik;
- 3) Memajukan ilmu pengetahuan dan kemampuan anak didik;
- 4) Meningkatkan kualitas hidup;
- 5) Memelihara, mengembangkan dan meningkatkan kebudayaan dan lingkungan; dan
- 6) Memperluas pandangan hidup sebagai manusia yang komunikatif terhadap keluarganya, masyarakatnya, bangsanya sesama manusia dan makhluk lainnya.

Bagaimanapun, tak ada satu organisasi bisnis atau organisasi lainnya yang mau merugi atau bangkrut. Demikian juga dengan diversifikasi jenuis dan program lembaga pendidikan Islam. Keragaman kelembagaan pendidikan Islam dengan tujuan yang jelas dan terarah pada dife-

reniasi profesi merupakan cara yang efektif untuk menampung aspirasi umat Islam dan mengantisipasi perubahan sosial. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi bisnis, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari: Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Lembaga pendidikan khususnya sistem persekolahan termasuk institusi yang kurang siap untuk mengantarkan anak bagi kehidupannya di masa depan. Dalam realitasnya, sekolah termasuk lembaga yang lambat dan ragu-ragu dalam menjawab tantangan perubahan yang cepat di masyarakat akibat sentralisasi pendidikan yang berlangsung lebih dari tiga dasawarsa. Padahal idealnya pendidikan menyiapkan anak-anak yang dididik sebagai generasi yang akan menjalankan peranan strategis dalam segala bentuk dan jenisnya di masa depan dengan kekuatan imannya, tinggi ilmunya, dan terampil berkarya, baik akhlak dan budi pekertinya.

Begitupun, hasil pendidikan nasional cenderung masih kurang memuaskan. Hal itu disebabkan, pendidikan belum dijadikan faktor determinan dalam pembangunan. Selama ini strategi pertumbuhan ekonomi dipandang cara pilihan dalam mempercepat kemajuan bangsa. Namun ternyata

ekonomi dan politik kurang berpihak terhadap strategi pendidikan nasional, sehingga perbaikan dan inovasi pendidikan cenderung kurang didukung oleh kebijakan ekonomi.

Lembaga pendidikan Islam tidak hanya dituntut memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia, tetapi sekaligus harus mampu mengantisipasi tantangan global. Berbagai ketegangan budaya muncul dalam realitas yang menggelisahkan pimpinan lembaga pendidikan, tak terkecuali pimpinan sekolah, madrasah dana pesantren agar keperluan SDM bagi pembangunan berkelanjutan dapat terpenuhi.

Kebijakan pendidikan yang mendukung pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), saling memahami antar manusia dan pembaruan demokrasi. Menurut UNESCO (1996) bahwa perlu mengatasi beberapa ketegangan abad ke-21, yaitu: 1) Ketegangan antara yang global dengan yang lokal 2) Ketegangan antara yang universal (semesta) dan yang individual (perorangan), 3) Ketegangan antara tradisi dan modernitas, 4) Ketegangan antara pertimbangan jangka panjang dengan jangka pendek, 5) Ketegangan antara kebutuhan akan persaingan dan yang berhubungan dengan pemerataan, 6) Ketegangan antara perluasan pengetahuan yang dramatik dengan kemampuan manusia untuk mencernanya, 7) Ketegangan antara yang spiritual dan yang material (bendawi).

Lebih jauh UNESCO (1996) menjelaskan bahwa dalam pendidikan terdapat jantung pembangunan pribadi dan masyarakat. Memberdayakan atau mengembangkan semua talenta kita, mewujudkan potensi kreatif dan tanggung jawab kehidupan termasuk tujuan pribadi. Di mana peran

pendidikan yang kita harapkan menjadikan manusia tumbuh dengan nuraninya, akal budinya, terampil dan cerdas.

Pendidikan diharapkan dapat menumbuhkan otak, tangan dan hatinya secara seimbang? Bukankah sebaiknya setiap pribadi memiliki otak yang cerdas mengembangkan ilmu, tangannya terampil merekayasa teknologi, dan hatinya subur dengan iman, moral, agama mengalir kepada transendensi Tuhan. Hal yang seperti ini menjanjikan kedamaian, keselamatan, keadilan, kejujuran dan kerjasama.

Pendidikan sepanjang hayat perlu diperluas pemahamannya, bukan hanya menyesuaikan diri pada perubahan-perubahan dalam hakikat pekerjaan. Tetapi juga merupakan proses berlanjut pembentukan manusia seutuhnya, pengetahuan dan bakat, kecakapan kritis dan kemampuan berbuat. Hal itu bermaksud memberdayakan manusia untuk mengembangkan suatu kesadaran diri dan lingkungan sehingga mendorong mereka untuk berperan dalam kehidupan sosial, pekerjaan di masyarakat.

Hampir semua dimensi kegiatan, sasaran dan pelem-bagaan pendidikan memerlukan pembiayaan yang besar. Bukankah pemerintah pada hampir sebagian besar negara ketiga belum serius mengurus pendidikan? Bukankah mahal biaya (*cost*) yang dikeluarkan masyarakat untuk memperoleh pendidikan sepanjang hayat semakin menga-burkan dan menguburkan gerakan masyarakat belajar? Padahal bangsa ini masih dibelit kemiskinan struktural, pembodohan sistematis yang menyebabkan tak akan terwujud gerakan masyarakat belajar tersebut, uang sekolah mahal, beasiswa sedikit, buku mahal karena pajaknya ting-

gi, kertas mahal karena dimonopoli, proporsi pajak untuk pendidikan tidak jelas. Pada saat bersamaan setiap sekolah harus mempersiapkan anak didik secara optimal, sehingga "Setiap orang harus belajar, bagaimana cara belajar".

Hakikat pendidikan yang diharapkan di samping menggambarkan sikap kemandirian, visi, dan kreativitas, maka sudah barang tentu pendidikan sekolah dan luar sekolah dituntut memiliki sistem dan iklim kondusif untuk membentuk sikap tersebut, jika tidak hal itu hanya akan sampai pada slogan belaka. Benarkah keempat pilar pendidikan yang diusulkan UNESCO (1996) yaitu, belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar untuk berbuat (*learning to do*) dan belajar untuk menjadi seseorang (*learning to be*) belajar untuk hidup bersama (*learning to live together*) sudah diresapkan dalam sistem pendidikan negara-negara di dunia ini? Keempat pilar pendidikan sebagaimana dimaksudkan perlu mendapat proporsi yang seimbang dalam jenjang dan jenis pendidikan nasional, termasuk lembaga pendidikan Islam.

Persoalan pendidikan masih berkisar pada jumlah pendafatar yang besar, kurikulum yang terlalu padat, lemahnya manajemen pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kurang kondusif, kurang efektifnya pembiayaan dan pengorganisasian pendidikan. Persoalan manakah yang perlu terlebih dahulu diatasi? Justru kelemahan yang terjadi selama ini belum dipecahkan secara sistemik. Akibatnya perbaikan pendidikan cenderung bersifat tambal sulam, atau parsial kurang inovatif, tidak berkelanjutan dan berorientasi proyek saja.

Keberadaan guru lagi-lagi dipersoalkan kualitas dan penyebarannya. Pemberdayaan tenaga kependidikan hal yang krusial terlebih dahulu dibenahi di setiap lembaga pendidikan Islam. Dijelaskan Delors (2001) bahwa: "Tiada pembaruan yang berhasil tanpa kerjasama dan peranserta aktif para guru. Kedudukan sosial, budaya dan material para guru hendaklah diprioritaskan". Pernyataan ini adalah benar pada logika cita-cita tetapi masih jauh dari fakta. Apa sajakah upaya pemerintah dalam memberdayakan guru, profesionalismenya dan kinerjanya? Apakah gaji dan insentif guru sudah dapat memotivasi mereka untuk proaktif menjadi pelopor pembaruan pendidikan di sekolah? Apakah status sosial profesi guru sudah menjadi incaran dari pelajar pelajar pintar, atau hanya manusia kelas dua (*medioker*) saja yang mengajarnya? Apakah ada partai politik yang benar-benar jujur memperjuangkan nasib guru di tengah otonomi pendidikan di daerah saat ini? Apakah hasil supervisi pendidikan ditindaklanjuti untuk menolong para guru agar menjadi lebih profesional dan terhindar dari keusangan pengetahuan? Persoalan utamanya adalah tidak ada pembiayaan, karena dukungan politik masih cenderung kecil terhadap pendidikan.

Peranan sekolah berkaitan secara langsung dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Setiap program pendidikan sekolah perlu diorientasikan kepada pemantapan proses pengembangan SDM sebagai modal dasar pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah bersama masyarakat. Dalam proses pembelajaran yang efektif akan dapat dicapai kualitas SDM yang handal untuk mendorong

pertumbuhan dan perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada saat optimalisasi kegiatan pendidikan akan dapat menciptakan masyarakat terpelajar (*learning society*) sebagai sarana menciptakan perubahan dalam berbagai bidang kehidupan masyarakat dan bangsa.

Suatu hal yang ideal, jika semua jenjang dan jenis pendidikan mampu menerapkan empat pilar pendidikan dimaksud, tentu diperlukan kebijakan perubahan kurikulum, dengan relevansi terhadap kebutuhan hidup masyarakat yang semakin tinggi. Untuk itu diperlukan perubahan pendidikan, tidak hanya program kurikulum akan tetapi juga manajemen yang mampu mengantisipasi berbagai peluang dan tantangan implementasi falsafah dan metodologi baru pendidikan di abad XXI. Jadi perubahan kurikulum LPI hanya mungkin dilaksanakan dalam menjawab keperluan masyarakat, dengan manajemen profesional dan akuntabel dengan berorientasi peningkatan mutu di sekolah, madrasah dan pesantren.

Desentralisasi memang menggandung perubahan paradigma manajemen pendidikan di daerah. Namun dalam tingkat mikro di sekolah, madrasah dan pesantren tidak serta merta terjadi perubahan orientasi manajemen setiap lembaga pendidikan Islam. Padahal kelompok terkait dengan pendidikan berharap bahwa pendidikan yang membangun masyarakat di abad ke-21 tentu tidak hanya didasarkan kepada kebijakan dari atas, akan tetapi harus memperhatikan apa sesungguhnya yang diperlukan anak-anak, sesuai konteks dan isi domain sosial budaya yang ada pada zaman ini. Se jauh ini *trend* baru sekolah-seko-

lah unggul sudah banyak diterapkan dan diperbincangkan dalam berbagai seminar, diskusi dan penerbitan literatur. Kembali kepada pimpinan lembaga pendidikan Islam yang tersebar di berbagai daerah untuk merespon, menggali, dan mengaplikasikannya dalam mengubah format, penampilan dan kinerja lembaga pendidikan Islam agar tidak lagi terkesan dikelola secara tradisional, tetapi menjadi modern dan diminati kelompok masyarakat muslim tetapi juga diminati secara luas.

3. Tantangan Era Informasi

Di abad ke-21 saat ini, ada beberapa konteks baru pendidikan yang berkaitan dengan pengembangan masa depan yang tidak bisa diabaikan, menurut Papadapoulos (1998:26), yaitu: 1) Pertumbuhan pengetahuan dan informasi yang berguna bagi pendidikan dan pengajaran yang di atasnya berguna bagi peningkatan budaya dan ilmu masyarakat; 2) Perubahan teknologi akan berlanjut pada suatu tingkat percepatan, 3) Perubahan demografi diarahkan pada semua tempat untuk suatu distribusi ulang mengenai kelompok usia, 4) Meningkatnya saling ketergantungan berbagai negara, 5) Munculnya kepedulian sosial baru di masyarakat dan pendidikan diharapkan memainkan peranan aktif dalam mencapai hal tersebut, 6) Perubahan sikap terhadap peranan kebijakan publik dan cara dalam pelayanan publik adalah berkaitan dengan administrasi dan pembiayaan.

Perubahan yang cepat disebabkan kemajuan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi melahirkan fenomena

globalisasi. Segala peristiwa dan perubahan di negara maju dengan cepat sampai ke berbagai negara yang sekaligus akan menerima dampak baik positif maupun dampak negatif.

Bagaimanapun, di dalam fenomena globalisasi tersebut ada peluang dan tantangan yang muncul terhadap dunia pendidikan. Antisipasi apa yang perlu dilakukan dalam dunia yang cepat berubah agar pendidikan kita tetap eksis dan mampu mengarahkan perubahan sesuai dengan visi kebangsaan, kemajuan Iptek, dan akar budaya bangsa? Itu berarti, pendidikan di sekolah perlu disiapkan untuk masa depan yang lebih baik. Kurikulum, format pembelajaran, ketersediaan teknologi dalam mempermudah pembelajaran perlu dirancang sedemikian rupa sehingga pendidikan di sekolah benar-benar menyiapkan anak untuk mengisi masa depan.

Pendidikan yang berlangsung di sekolah merupakan proses kebudayaan bagi anak-anak (enkulturasi). Scotter, dkk (1979:23) menjelaskan fungsi pendidikan yaitu "*Education is a social institution charged with cultural and social reproduction, that is, with the education of children and youth for individual and social survival*". Pendapat ini juga menekankan bahwa fungsi pendidikan adalah sebagai insitusi sosial yang menjamin kelangsungan hidup generasi muda suatu bangsa. Baik pendidikan di sekolah, keluarga maupun di masyarakat (non formal) pada intinya untuk mengalihkan, dan mengembangkan kebudayaan agar kehidupan masyarakat *survive* sesuai dengan cita-cita bangsanya.

Namun pendidikan tidak boleh jalan ditempat, tanpa perubahan yang signifikan terhadap respon globalisasi. Jika format pendidikan kita tidak mau tertinggal, maka berbagai

inovasi dan pemahaman terhadap gagasan baru pembelajaran harus diakomodasi dalam aplikasi pembelajaran. Dengan kata lain, diperlukan upaya-upaya peningkatan pembelajaran yang memungkinkan lulusan memiliki kualitas yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Reigeluth (1983:6) menegaskan bahwa: "*Such improvement in education cannot occur before we improve our knowledge about how to design more effective, efficient and appealing methods of instruction*". Jadi proses peningkatan kualitas pendidikan dalam upaya mengantisipasi berbagai peluang dan tantangan era informasi, hanya mungkin dicapai bila guru terlebih dahulu menambah pengetahuan, keterampilan dan membenahi kemampuan mengajar dengan model, strategi dan metode baru dalam pengajaran.

Menghadapi tantangan pada era informasi dan perubahan sosial yang semakin cepat, pendidikan masa depan perlu sejak dini (mulai pendidikan dasar) melatih peserta didik untuk mampu belajar secara mandiri dengan mempunyai sikap gemar membaca dan mencari serta memanfaatkan sumber informasi (buku, CD Room, komputer, majalah, TV, radio) yang diperlukan untuk dapat menjawab persoalan-persoalan yang dihadapi. Transformasi dari masyarakat yang lamban, tidak kreatif dan bodoh harus diarahkan dan bergerak ke arah terbentuknya masyarakat belajar (*Learning-Society*) dengan kreativitas tinggi, inovatif dan produktif sehingga melahirkan berbagai upaya antisipatif.

Tentu yang tak kalah pentingnya adalah kesiapan pendidikan dan pembelajaran di sekolah dalam memantapkan jati diri bangsa. Semua teknologi informasi, mikro

komputer, teknologi transportasi, pertanian, peternakan yang memudahkan kehidupan perlu dikuasai. Bahasa asing juga tak boleh diabaikan, namun peran pendidikan kewarganegaraan dalam menjaga harkat dan derajat bangsa yang mandiri harus terus diperjuangkan. Peran pendidikan sebagai *nation character building* (pembentukan watak bangsa) harus tetap diberikan porsi yang cukup agar kesatuan dan persatuan bangsa tetap terpelihara di tengah budaya yang semakin mengglobal. Intinya adalah anak-anak perlu terjaga agar tetap berdiri dalam akar budayanya, maju bersama pendidikan tetapi berdiri kokoh dalam integritas kebangsaannya.

4. Kepemimpinan untuk Perubahan

Pada dasarnya eksistensi lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah memberikan respon terhadap tuntutan perubahan. Terbukti dari adanya variasi program kurikulum dan perubahan institusi yang memperbanyak pilihan. Dijelaskan oleh Feisal (1995) para pengelola lembaga pendidikan Islam sudah sejak lama berupaya untuk melaksanakan perbaikan pendidikan Islam, baik dalam bidang kelemagaan, manajemen maupun kurikulum. Hal itu ditandari dari adanya pertumbuhan madrasah dan bentuk sekolah Islam yang melibatkan perubahan di bidang kurikulum dan manajemen meskipun dari bentuk asalnya pesantren dan madrasah tetap hidup dan berkembang.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, madrasah dan pesantren merupakan perilaku manajerial yang harus diwujudkan mencapai kinerja yang tinggi dari setiap lembaga

pendidikan Islam. Karena itu, peran setiap lembaga pendidikan adalah menjalankan proses kepemimpinan pendidikan yang tidak terlepas dari upaya menjalankan manajemen sekolah secara efektif. Hal itu juga dipengaruhi oleh pendekatan pengambilan keputusan pendidikan secara efektif untuk mengubah masa depan menjadi lebih baik dan berpengaruh terhadap pembentukan masyarakat Indonesia baru.

Setiap pimpinan lembaga pendidikan Islam adalah tergolong pemimpin resmi (*formal leader*) atau *status leader*. Dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan yang resmi diangkat bertanggung jawab dalam pengelolaan pengajaran, pengelolaan ketenagaan, kesiswaan, sarana dan prasarana, keuangan, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, di samping tugasnya dalam supervisi pendidikan dan pengajaran.

Bagaimanapun, manajemen sekolah merupakan proses kerjasama antar personil sekolah untuk merealisasikan misi dan tujuan sekolah. Dalam mengupayakan hal tersebut, kepala sekolah harus menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran efektif. Adapun iklim kondusif tersebut dapat dimanifestasikan dalam perilaku kepala sekolah: 1) Menempatkan personalia sekolah sesuai kemampuannya, 2) Membina hubungan dan komunikasi antar personalia sekolah secara baik dan lancar, 3) Mengembangkan program yang memuaskan siswa dan orang tua, 4) Menghimpun dan memanfaatkan informasi dalam pengambilan keputusan sekolah, 5) Melakukan inovasi

berkelanjutan, 6) Menata lingkungan sekolah dengan sarana prasarana kondusif bagi pembelajaran.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki ciri-ciri: 1) Kepribadian yang kuat dengan ciri-ciri; jujur, percaya diri, bertanggung jawab berani mengambil resiko dan berjiwa besar, 2) Memahami kondisi anak buah dengan baik yaitu kondisi guru, kondisi karyawan, kondisi siswa, 3) Memiliki visi dan misi sekolah yang dipimpinnya, dan 4) Mampu mengambil keputusan untuk urusan intern dan ekstern sekolah, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik (Depdikbud, 1998).

Untuk merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga pendidikan maka pemimpin lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mengambil keputusan secara efektif. Konsep ini sangat penting diperhatikan oleh seorang kepala sekolah. Hal ini didasarkan pemikiran bahwa salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan yang akan menjalankan "*Educational leadership*". Sebagai pemimpin pendidikan yang baik ia tentu tidak akan melakukan tindakan-tindakan yang mencerminkan kepemimpinan otoriter, tetapi hendaknya ia bertindak sebagai pendukung dan pembela nilai-nilai demokrasi yang menjawai segenap tindakan kepemimpinannya.

Menurut Sutisna (1985) bahwa partisipasi guru-guru dalam pembuatan keputusan biasanya dikaitkan dengan perilaku demokratis. Bila kepala sekolah mengambil keputusan tanpa melibatkan guru-guru maka hal itu merupakan perilaku otoriter. Meskipun kekuasaan ada di tangan kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan, namun meli-

batkan personil adalah penting sebagai upaya membina "personil untuk dapat mengembangkan kemampuan memecahkan masalah dan perasaan memiliki terhadap organisasi.

Dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan ada dua belas peranan utama kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan sebagaimana dikemukakan Sallis (1993) sebagai berikut:

- 1) Memiliki visi yang jelas mengenai kualitas bagi organisasinya;
- 2) Memiliki komitmen yang jelas terhadap perbaikan mutu;
- 3) Mengkomunikasikan pesan tentang kualitas yang ingin dicapai;
- 4) Menjamin bahwa kebutuhan pelanggan pendidikan menjadi pusat kebijakan dan pekerjaan organisasi;
- 5) Menjamin tersedianya saluran yang cukup dalam menampung saran-saran pelanggan pendidikan;
- 6) Memimpin mengembangkan staf pendidikan;
- 7) Bersikap hati-hati dan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti bila muncul masalah, sebab problema yang muncul biasanya bukan kesalahan staf;
- 8) Mengarahkan inovasi dalam organisasi;
- 9) Menjamin kejelasan struktur organisasi untuk mengagaskan tanggung jawab dan memberikan pendelegasian wewenang yang cocok dan maksimal;
- 10) Memiliki sikap teguh untuk mengeluarkan penyimpangan dari budaya organisasi;

11) Membangun kelompok kerja aktif; dan

12) Membangun mekanisme kerja yang sesuai untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilan organisasi.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam peranannya sebagai pemimpin pendidikan menurut Dirawat, dkk (1983:88) setiap kepala sekolah disyaratkan memiliki keterampilan yaitu:

- 1) Kemampuan mengorganisir dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap;
- 2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya;
- 3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan
- 4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Lembaga pendidikan Islam (Pesantren, madrasah dan sekolah agama) dalam berbagai jenjangnya merupakan sub sistem pendidikan nasional. Pesantren, madrasah dan sekolah agama menjadi aset pendidikan nasional yang perlu diberdayakan agar menjadi efektif dalam mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang me-

nuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama Islam.

Di dalam pelaksanaan tugas-tugas setiap pesantren dan madrasah (MI, MTs, dan MA) dan sekolah agama merupakan wahana yang menampung aspirasi pendidikan bagi masyarakat Islam di Indonesia perlu diberdayakan dengan manajemen yang efektif. Dijelaskan bahwa: "Praktik manajemenial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer. Sebagai rangkaian kegiatan atau proses, maka manajemen mencakup kegiatan cara mengkoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (produktivitas dan kepuasan kerja) dengan melibatkan orang, teknik, informasi dan struktur yang dirancang (Fattah, 1999).

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kegagalan lembaga pendidikan Islam adalah perbaikan manajemen. Manajemen lembaga pendidikan Islam adalah segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber baik personal maupun material secara efektif guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan Islam secara optimal. Di pesantren, madrasah dan sekolah agama Islam masing-masing memiliki manajemen bersifat praktis yang berlangsung sesuai dengan kondisi dan situasi nyata. Kemudian manajemen pendidikan Islam memiliki prinsip yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam dapat berfungsi sebagai sumber inspirasi bagi peningkatan pengelolaan pendidikan dan proses belajar mengajar di setiap lembaga pendidikan Islam.

Sekolah, pesantren dan madrasah sebagai pelaksanaan fungsi pendidikan nasional memerlukan perubahan manajemen dalam rangka melakukan peningkatan mutu pendidikan yang dilaksanakan di dalamnya. Sebab perubahan kualitatif dalam berbagai bidang pendidikan di lembaga pendidikan harus diawali dari tindakan manajerial. Para pimpinan lembaga pendidikan harus memiliki keterampilan manajerial dan otonomi dalam membuat rencana penggunaan bahan yang diinginkan bagi peningkatan mutu lulusan, sehingga kiprah pesantren, madrasah dan sekolah bercirikan agama Islam benar-benar setara dan memiliki keunggulan komparatif dengan lulusan sekolah umum lainnya.

Keberadaan sekolah, madrasah, pesantren dan perguruan tinggi yang ada di Indonesia dituntut untuk mau dan mampu mengubah penampilannya (*performance*) dalam berhadapan dengan globalisasi di pentas pendidikan nasional. Perubahan kualitas sistem pendidikan nasional yang berfungsi menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang unggul adalah dipertaruhkan, termasuk manajemen lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Pesantren, madrasah dan sekolah agama berfungsi sebagai wahana strategis peningkatan sumber daya manusia di kalangan umat Islam. Besarnya minat terhadap lembaga pendidikan Islam maka sudah saatnya pimpinan lembaga pendidikan Islam melakukan perbaikan mutu dengan dimulai dari perbaikan kepemimpinan dan manajemen yang terfokus kepada kebutuhan belajar dan *stakeholders* (pihak terkait) di masyarakat. Manajemen perubahan ke arah keunggulan mutu lulusan perlu dilaksanakan pada setiap lembaga pendidikan Islam.

Manajemen adalah pengaturan dan pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi melalui kerja sama para anggota untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Berarti manajemen hanya dijumpai dalam suatu organisasi, atau organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk proses manajemen, yaitu: Unsur manusia (*Men*), barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar (*market*) dalam kaitannya dengan aktivitas pendidikan Islam. Keenam unsur ini saling berinteraksi dan berfungsi didalam mencapai tujuan organisasi, terutama pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Di sini sengaja ditekankan beberapa aspek yang tidak bisa diabaikan dari inti kegiatan manajerial yaitu: *Pertama*, pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi, maksudnya semua unsur dalam organisasi/lembaga agar mau mengatur dan memanfaatkan segala sesuatu yang dimiliki seperti: *Money, material, machine, method* dan *market*. *Kedua*, adanya kerjasama para anggota organisasi, maksudnya agar semua anggota dilibatkan dalam berbagai kegiatan untuk kepentingan suatu organisasi, sehingga tumbuh dan berkembang rasa memiliki (*sense of belonging*), rasa bertanggung jawab (*sense of responsibility*), dan rasa berkompetisi (*sense of competition*) untuk memperoleh kualitas organisasi. Ketiga, mencapai tujuan organisasi, maksudnya setiap kegiatan pada organisasi hendaklah mendahulukan/mengutamakan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi, walaupun jangan sampai

terjadi mengorbankan kepentingan pribadi. Sebaiknya dua kepentingan itu serasi dengan catatan: keberhasilan suatu organisasi akan memberikan kebahagiaan tersendiri bagi setiap individu/pribadi anggota organisasi itu, bisa dalam bentuk keuntungan materi bisa juga dalam bentuk kepuasan kerja.

Secara umum operasional manajemen lembaga pendidikan Islam dilaksanakan dengan suatu mekanisme kerja yang menunjang realisasi pelaksanaan kurikulum. Secara makro manajemen pendidikan mencakup: a) Pengajaran/ kurikulum, b) Pembinaan santri/Kesiswaan baik keterampilan maupun moral keagamaan/ibadah, c) Pengelolaan ketenagaan (guru/karyawan), d) Keuangan, e) Sarana prasarana, f) Hubungan dengan masyarakat.

Dalam pelaksanaan pendidikan perlu seorang manajer lembaga pendidikan diharapkan, yaitu:

- 1) Memiliki pengetahuan tentang manajemen pendidikan yang meliputi kegiatan mengatur, yaitu: a) Proses belajar mengajar, b) Kesiswaan, c) Ketenagaan, d) Alat pelajaran, e) Gedung dan perlengkapan, f) Keuangan, dan g) Hubungan kerja sama dengan masyarakat.
- 2) Memiliki Keterampilan dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan penilaian pelaksanaan kegiatan yang ada di bawah tanggung jawabnya.
- 3) Memiliki sikap: a) Memahami dan melaksanakan kebijaksanaan yang telah digariskan oleh pemilik lembaga pendidikan/pemerintah, yayasan, organisasi Islam b) Memahami peraturan-peraturan serta mampu me-

laksanakannya, c) Menghargai cara berpikir yang rasional, demokratis, dinamis, kreatif dan terbuka terhadap pembaharuan pendidikan serta mau menerima kritik yang membangun, dan d) Saling mempercayai sebagai dasar dalam pembagian tugas".

Secara manajerial, seorang pimpinan lembaga pendidikan, seperti halnya di sekolah, madrasah dan pesantren dibantu oleh kepala urusan ketatausahaan sebagai penanggung jawab pelayanan pendidikan di madrasah. Kepala urusan ini dijabat oleh Kepala tatausaha yang ruang lingkup tugasnya membantu kepala sekolah, madrasah dan pesantren dalam hal-hal pengaturan: a) Kesiswaan, b) Ketenagaan, c) Peralatan pengajaran, d) Pemeliharaan gedung dan perlengkapan madrasah serta perpustakaan madrasah, e) Keuangan, dan f) Surat menyurat.

Di samping itu, kepala madrasah juga dibantu oleh wakil kepala madrasah. Keberadaan wakil kepala madrasah dalam tugasnya membantu dalam urusan-urusan tugas kepala madrasah dan dalam hal tertentu mewakili kepala madrasah baik ke dalam maupun ke luar bila kepala madrasah berhalangan. Ada empat bidang yang harus dikelola wakil dari pimpinan lembaga pendidikan Islam, seperti di sekolah, madrasah, dan mungkin juga pesantren yaitu:

- 1) Wakil kepala madrasah urusan kurikulum. Ruang lingkupnya meliputi pengurusan kegiatan proses belajar mengajar baik kurikulum, ekstrakurikuler maupun kegiatan pengembangan kemampuan guru melalui MGMP atau latihan kerja (*in service* dan *on-service training*) serta pelaksanaan penilaian kegiatan madrasah.

2) Wakil kepala madrasah urusan kesiswaan. Tugas wakil kepala madrasah urusan kesiswaan mencakup: Pembinaan OSIS, pengarah dan pengendalian siswa dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib madrasah, pembinaan dan pelaksanaan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan ke-rindangan, pengabdian masyarakat.

3) Wakil kepala madrasah urusan Sarana/Prasarana. Tugas wakil kepala madrasah urusan sarana dan prasarana mencakup; penyusunan rencana kebutuhan sarana dan prasarana, mengkoordinasikan pendayagunaan sarana/prasarana, mengelola pembiayaan alat-alat pelajaran.

4) Wakil kepala madrasah urusan hubungan kerjasama dengan masyarakat. Tugas wakil kepala madrasah urusan hubungan kerjasama dengan masyarakat mencakup:

a) Memberikan penjelasan tentang kebijakan madrasah, situasi dan perkembangan madrasah sesuai dengan pendelegasian kepala madrasah, b) Menampung saran-saran dan pendapat masyarakat untuk memajukan madrasah, dan c) Membantu mewujudkan kerjasama dengan lembaga-lembaga yang berhubungan dengan usaha dan kegiatan pengabdian masyarakat.

Para staf pimpinan lembaga pendidikan Islam yang dikemukakan di atas bersifat fleksibel, tentu disesuaikan dengan keperluan, besar lembaga, satuan tugas, dan budaya organisasi. Karena itu, pada banyak pesantren dijumpai perbedaan struktur organisasi kepemimpinan yang disesuaikan dengan faktor-faktor yang disebutkan di atas tadi.

Selanjutnya keberadaan wali kelas juga memiliki tugas penting dalam struktur organisasi madrasah. Wali kelas dijabat oleh seorang guru yang tugasnya membantu kepala madrasah dalam kegiatan-kegiatan, yaitu: a) Mengelola kelas baik teknis administratif maupun teknis edukatif, b) Memberikan bahan-bahan masukan kepada guru pembimbing tentang siswa yang ada di bawah asuhabnya.

Di samping itu ada pula guru pembimbing sebagai unsur kelengkapan yang membantu pelaksanaan tugas kependidikan di madrasah. Guru pembimbing adalah melaksanakan tugas bimbingan konseling, atau tugas ini diberikan kepada guru mata pelajaran yang dianggap mampu menangani tugas tersebut di madrasah.

Secara umum tugas pimpinan lembaga pendidikan Islam yaitu memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pengajaran di lembaga pendidikan yang dilaksanakannya meliputi; a) Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, b) Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha, c) Mengatur penyelenggaraan urusan personil, d) Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan, e) Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan, f) Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga, g) Mengatur penyelenggaraan urusan asrama, h) Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan laboratorium, i) Mengatur pembinaan kesiswaan/santri, j) Mengatur hubungan antara pemimpin, guru dan siswa, k) Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan masyarakat, l) Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh ke-

giatan, dan m) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan atasan (Dinas Pendidikan, Depag, Yayasan).

Dalam hal ini, manajemen pendidikan berarti penerapan konsep-konsep manajemen kedalam bidang pendidikan. Jadi manajemen pendidikan akan berarti, semua akan berhasil lancar melalui usaha-usaha bersama orang lain. Tentu saja usaha-usaha itu didasarkan atas rencana yang disusun, dananya dicari atau sudah tersedia, tenaga dipilih atau dipersiapkan, pelaksana telah terdidik atau terlatih, pengawasan harus berfungsi dengan baik dan akhirnya diperlukan evaluasi sejauh mana rencana dapat diwujudkan. Sangat diharapkan semua hasil yang telah dicapai dikomunikasikan secara terbuka dengan menyebutkan berbagai kemudahan dan hambatan dalam proses pelaksanaannya.

Ilmu manajemen pendidikan memang berusaha memberikan filsafat pembaruan yang berkesinambungan dan penggunaan alat atau teknik, yang dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan yang menghasilkan sesuatu yang bermutu yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pemakai. Di dalam bidang pendidikan, madrasah sebagai penghasil pendidikan harus dapat memberikan kepuasan kepada: 1) pelajar, 2) orang tua, 3) pemerintah dan para atasan tempat mereka bekerja, dan 4) pasar kerja dan masyarakat.

Secara operasional kepala sekolah melaksanakan perbaikan mutu manajemen yang mencakup: Manajemen pengajaran, kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen personalia/ketenagaan, manajemen hubungan masyarakat, dan manajemen sarana dan prasarana. Sebagai manajer, kepala madrasah dengan keterampilan memimpin harus

bekerjasama dengan personil lainnya (pegawai dan guru) dalam menjalankan manajemen sekolah secara operasional dalam semua bidang kegiatannya.

Kepala sekolah, madrasah dan pesantren dituntut terampil menyusun perencanaan, mengorganisir, melaksanakan dan mengawasi kegiatan-kegiatan di bidang pengajaran, kesiswaan, keuangan, hubungan masyarakat, sarana dan prasarana yang diperlukan suatu madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Sebab peningkatan mutu pendidikan akan bermuara kepada tingginya mutu lulusan madrasah yang diharapkan masyarakat sebagai aset pendidikan bagi umat Islam dan pencerdasan kehidupan bangsa.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, madrasah dan pesantren salah satu aspek penting yang harus dibenahi melalui perubahan manajemen. Perubahan manajemen akan ditentukan oleh kualitas atau keterampilan manajerial dalam kepemimpinan kepala-kepala madrasah, pesantren dan perguruan tinggi Islam yang profesional. Untuk mengelola perubahan kualitatif yang diinginkan. Pimpinan lembaga pendidikan harus proaktif dan cepat menambah keterampilan fundamental untuk menjadi manajer atau pemimpin yang sukses.

Menurut Salisbury (1996) manajemen perubahan adalah sebagai suatu teknologi yang akan membimbing perubahan kualitatif pada setiap organisasi, tak terkecuali pada lembaga pendidikan. Manajemen perubahan memberikan kesempatan kepada pemimpin: 1) Menolong orang untuk mempersiapkan, menerima dan memiliki komitmen terhadap perubahan, 2) Memahami peranan yang berbeda

dari orang-orang dalam proses perubahan, 3) Mengetahui berapa banyak perubahan yang diperlukan, 4) Mengetahui langkah-langkah perubahan dan strategi manajemen yang ampuh pada setiap langkah, 5) Mengetahui kapan munculnya penolakan, dan 6) Mengetahui bagaimana untuk menjawab penolakan kedalam suatu tindakan konstruktif.

Untuk mencapai strategi manajemen sebagai dikemukakan di atas pimpinan lembaga pendidikan Islam, haruslah orang yang profesional. Dalam hal ini pimpinan pesantren, madrasah dan sekolah agama harus memiliki kompetensi kepemimpinan sekurang-kurangnya kompetensi dasar yang secara teknis memiliki kemampuan memadai dan dilandasi pengetahuan luas dan mendalam tentang tugasnya dan secara etis menggunakan keahliannya untuk kepentingan masyarakat dan bangsa.

Dalam rangka mencapai manajemen perubahan ke arah manajemen mutu yang menjamin perbaikan mutu lembaga pendidikan Islam. Setiap pimpinan pendidikan perlu melakukan tiga tahap perubahan menurut Salisbury (1996), yaitu: 1) Tahap persiapan, yaitu orang-orang yang terlibat dalam usaha perubahan perlu menyadari bahwa keperluan akan perubahan dan pengertian yang diusulkan dalam perubahan mempengaruhi peranan dan tanggung jawab pribadi. Untuk itu pimpinan harus memberikan informasi yang dapat membantu pegawai sehingga tidak bingung akibat program perubahan yang ditawarkan untuk meraih mutu, 2) Tahap penerimaan, yaitu setelah informasi akan pentingnya perubahan menuju mutu menjadi jelas, maka para pegawai akan merasakan perubahan itu penting.

Mereka harus memandang bahwa perubahan itu sebagai realita yang diperjuangkan. Meskipun tidak berarti semua orang bersikap positif terhadap program perubahan. Maka pemimpin harus dapat menjamin para pegawai dapat menerima perubahan yang ditawarkan, 3) Langkah terakhir ialah adanya komitmen. Di sini para personil berusaha memperjuangkan perubahan baik para guru maupun pegawai. Pemimpin berperan untuk memelihara suatu lingkungan kerja yang terbuka untuk mendorong diskusi terbuka dalam mengidentifikasi dan memecahkan problema mewujudkan mutu serta membangun semangat tim kerja dan komitmen kelompok. Ketiga tahap ini perlu dipahami para pemimpin organisasi pendidikan dalam memperjuangkan perubahan manajemen sebagai salah satu tantangan krusial manajemen madrasah abad XXI.

Untuk mewujudkan strategi pengembangan manajemen lembaga pendidikan Islam yang berorientasi perbaikan mutu, maka pimpinan lembaga pendidikan disyaratkan orang yang memiliki keterampilan atau kompetensi kepemimpinan sebagai syarat kompetensi manajerial. Hanya dengan profesionalitas, transparansi dan demokratis perilaku manajemen modern ini akan menjamin perbaikan mutu sekolah, madrasah, dan pesantren melalui tiga tahap perubahan manajemen sekolah, madrasah, dan pesantren dapat diaplikasikan.

Para praktisi pendidikan, baik guru-guru, administrator sekolah, penilik, supervisor maupun kepala-kepala sekolah, madrasah dan pesantren menghadapi kenyataan bahwa perubahan lembaga adalah sesuatu yang kompleks. Setiap

waktu senantiasanya muncul inisiatif pimpinan sebagai konsekuensi dari sikap optimis terhadap masa depan untuk menerima kompleksitas perubahan masyarakat yang bersifat sistemik. Salah satu faktor krusial yang menentukan mutu sekolah, madrasah dan pesantren adalah faktor manajemen, karena itu manajemen yang profesional berorientasi mutu harus diterapkan pada setiap sekolah, madrasah dan pesantren.

Untuk mencapai strategi manajemen sebagai dikemukakan di atas pimpinan lembaga pendidikan Islam haruslah orang yang profesional. Dalam hal ini kepala madrasah harus memiliki kompetensi kepemimpinan sekurang-kurangnya kompetensi dasar yang secara teknis memiliki kemampuan memadai dan dilandasi pengetahuan luas dan mendalam tentang tugasnya dan secara etis menggunakan keahliannya untuk kepentingan masyarakat dan bangsa.

Strategi perbaikan mutu hanya dapat dicapai dengan terwujudnya efektifitas dan efisiensi melalui perubahan manajemen lembaga pendidikan Islam. Karena itu aktivitas manajemen perubahan perlu melalui tiga langkah sebagaimana disebutkan agar mutu pesantren, sekolah agama, madrasah dan perguruan tinggi Islam dapat ditingkatkan dengan melaksanakan strategi manajemen yang ditawarkan di atas.

Dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam maka fungsi-fungsi manajemen diperlukan sekali agar usaha bersama terwujud antara kepala sekolah, para staf, kepala tatausaha, para guru, pegawai dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Efektivitas

organisasi pendidikan dapat dilihat dari tujuan pendidikan yang dicapai secara optimal diukur dari mutu lulusan (*output*) dan tak terkecuali terciptanya hubungan kerjasama serta iklim yang menyenangkan bagi para personil sekolah.

Di sini jelas menunjukkan betapa pentingnya hubungan antar personil yang bekerjasama sebagai inti dari proses manajerial yang dilakukan oleh manajer sehingga program kerja organisasi dalam bidang pendidikan dapat terwujud baik pelaksanaan proses belajar mengajar, administrasi, pembinaan siswa/santri, evaluasi kependidikan dalam rangka efektivitas organisasi pendidikan. Orientasinya adalah mengacu kepada pembelajaran yang efektif, lulusan berkualitas, kepuasan pelanggan, dan kinerja lembaga pendidikan Islam yang tinggi.

B. MENGEFECTIFKAN MANAJEMEN KURIKULUM LPI

Secara operasional, manajemen lembaga pendidikan Islam menangani aktivitas manajerial bidang pengajaran, tenaga kependidikan, pembinaan kesiswaan, keuangan, dan hubungan dengan masyarakat. Dalam konteks ini, peran pimpinan lembaga pendidikan Islam (kepala sekolah dan madrasah atau pimpinan pesantren) sangat menentukan dalam membuat perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh bidang manajerial lembaga pendidikan Islam.

Tugas utama sekolah, madrasah dan pesantren adalah melaksanakan proses belajar mengajar sesuai kurikulum yang berlaku. Artinya, salah satu kegiatan inti yang berhubungan langsung dengan kebutuhan pembinaan potensi pelajar adalah pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sebagai

penciptaan kondisi yang mendukung para pelajar untuk melaksanakan kegiatan belajar berdasarkan kurikulum pendidikan. Di sini dipahami bahwa kurikulum pendidikan (sekolah, madrasah dan pesantren) adalah keseluruhan program yang diberikan kepada pelajar baik di dalam kelas maupun di luar kelas dalam pengelolaan dan tanggung jawab lembaga pendidikan Islam sehingga pelajar memperoleh ijazah tertentu.

Manajemen kurikulum adalah suatu proses mengarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagai tolak ukur pencapaian tujuan pengajaran oleh pelajar (Depdiknas, 1999). Lebih lanjut dijelaskan bahwa, rangkaian proses manajemen kurikulum di lembaga pendidikan, mencakup; bidang perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pelaksanaan, dan evaluasi/pengawasan. Aktivitas manajemen kurikulum/pengajaran ini adalah kolaborasi kepala sekolah, dengan wakil kepala sekolah bersama guru-guru melakukan kegiatan manajerial dimaksud agar perencanaan berlangsung dan mencapai hasil yang baik

1. Perencanaan

- 1) Menjabarkan Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP/silabi) menjadi Analisis Mata Pelajaran (AMP). Kegiatan dalam tahap ini adalah mengkaji pokok bahasan, sub pokok bahasan yang esensial yang sukar dipahami siswa dijadikan sebagai prioritas untuk dipelajari dalam tatap muka/labatorium. Adapun yang kurang begitu sukar, maka guru menjadikan tugas siswa secara individu atau kelompok.

- 2) Berdasarkan kalender pendidikan dari Dinas Pendidikan, Kelembagaan Departemen Agama, sekolah, madrasah dan pesantren menghitung hari kerja efektif untuk setiap mata pelajaran, memperhitungkan hari libur, hari untuk ulangan dan hari kerja tidak efektif.
- 3) Menyusun program tahunan (Prota). Di sini perlu dibandingkan jumlah jam efektif dengan alokasi waktu tatap muka dalam format AMP. Jika ternyata jam efektif lebih sedikit dibanding alokasi waktu tatap muka, maka harus dirancang tambahan jam pelajaran atau pokok bahasan/sub pokok bahasan yang dijadikan tugas pekerjaan rumah bagi siswa. Jadi sejak awal sudah diketahui tugas yang akan dikerjakan siswa sebagai jam tambahan.
- 4) Menyusun program semester/catur wulan. Adapun hal pokok diperhatikan dalam kegiatan ini adalah program semester sudah lebih jelas dari Prota, yaitu dijelaskan berapa jumlah pokok bahasan, bagaimana cara menyelesaikannya, kapan diajarkan, melalui tatap muka atau tugas.
- 5) Program Satuan Pelajaran (PSP). Dalam kegiatan ini guru menyusun rencana secara rinci mencakup pokok bahasan, sub pokok bahasan, dan tes formatif yang dilakukan untuk mengetahui pencapaian tujuan pengajaran.
- 6) Rencana Pelajaran (RP). Dalam kegiatan ini guru membuat rincian pelajaran untuk satu kali tatap muka. Adapun yang penting dalam RP, bahwa harus ada catatan kemajuan siswa setelah mengikuti pelajaran,

hal ini penting untuk menjadi dasar pelaksanaan ERP berikutnya.

Kegiatan perencanaan kurikulum ini sejak dari AMP sampai RP sangat penting bagi kegiatan selanjutnya, maka peran kepala sekolah/madrasah dan pesantren sangat penting dalam membimbing, mengarahkan dan membantu para guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan kegiatan ini. Untuk memudahkan kelangsungan kegiatan ini, dapat dilakukan kegiatan bersama dalam mata pelajaran sejenis melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

2. Pengorganisasian dan Koordinasi

Pada tahap ini kepala sekolah mengatur pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran dan kegiatan ekstra kurikulum dengan rangkaian kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pembagian tugas mengajar dan tugas lain secara merata sesuai keahlian dan minat guru. Hal itu dapat meningkatkan motivasi kerja, puas, aman dan mendukung kenaikan pangkat.
- 2) Penyusunan jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari dalam satu minggu, sehingga ada waktu pertemuan untuk MGMP atau istirahat.
- 3) Penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan bagi siswa yang belum tuntas penugasan terhadap bahan ajar.
- 4) Penyusunan jadwal ekstra kurikulum. Kegiatan perlu untuk mendukung kegiatan kurikulum dan kegiatan lain yang mengarah pembentuk keimanan dan ketaqwaan, kepribadian, kepemimpinan dan keterampilan tertentu.

- 5) Penyusunan jadwal penyegaran guru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk penyegaran informasi pengetahuan guru tentang IPTEK dan metode, atau model pembelajaran baru dalam pemanfaatan hari libur sekolah/madrasah dan pesantren.

3. Tahap Pelaksanaan

Dalam tahap pelaksanaan kurikulum atau proses belajar mengajar, tugas kepala sekolah, madrasah atau pesantren adalah melakukan supervisi dengan tujuan untuk membantu guru merencanakan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara itu, guru akan merasa didampingi sehingga akan meningkatkan semangat kerjanya.

4. Tahap Pengendalian/Pengawasan

Dalam tahap kegiatan ini ada dua sasaran utama yang akan dicapai, yaitu: jenis evaluasi dikaitkan dengan tujuan, dan pemanfaatan hasil evaluasi pengajaran.

- 1) Kepala sekolah, madrasah dan pesantren perlu mengingatkan guru bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu: untuk mengetahui ketercapaian tujuan pengajaran dan untuk mengetahui kesulitan siswa dalam belajar.
- 2) Hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk perbaikan pengajaran. Untuk itu, kepala sekolah harus selalu mengingatkan guru, jika siswa belum menguasai bahan ajar yang esensial, maka perlu dilakukan perbaikan. Bagi siswa yang berkesulitan, maka perlu dibentuk kelompok belajar, pembelajaran ko-

operatif sehingga siswa yang kurang pandai dibantu oleh siswa yang pandai.

5. Mengupayakan Efektivitas Pembelajaran

Dalam tingkat manajemen operasional kurikulum, peran guru sebagai manajer sangat signifikan dalam mencapai tujuan setiap lembaga pendidikan Islam. Sebagai manajer, guru membuat rencana, mengorganisir sumberdaya pembelajaran, memimpin siswa, dan mengevaluasi proses dan hasil pengajaran.

Manajemen pembelajaran lebih sempit daripada sekedar administrasi pendidikan, karena kegiatan ini menangani satu program pengajaran dalam institusi pendidikan. Law dan Glover (2000) menjelaskan bahwa manajemen pembelajaran adalah proses menolong murid untuk mencapai pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pemahaman terhadap dunia di sekitar mereka. Konsekuensinya adalah, manajemen pembelajaran menciptakan peluang bagaimana murid belajar dan apa yang dipelajari oleh murid.

Dalam manajemen pembelajaran memunculkan pertanyaan upaya, bagaimana mereka dapat belajar, apa yang mereka pelajari dan di mana mereka mempelajarinya? Untuk mencapai hal dimaksud, maka diperlukan strategi manajemen efektif di dalam kelas yang secara organisasional pembelajaran atau kegiatan belajar-mengajar. Guru memiliki kesiapan mengajar, dan murid disiapkan untuk belajar.

Perencanaan pembelajaran yang baik adalah rencana yang dibuat guru untuk pembelajaran, mereka membuat

keputusan berkaitan dengan apa isi pelajaran atau cakupannya, berapa lama waktu yang digunakan dalam pengajaran satu pokok bahasan, penilaian apa yang akan digunakan dan bagaimana pengajaran tersebut akan dinilai (Beach dan Reinhartz, 2000:210).

Pada setiap lembaga pendidikan Islam, para guru juga dituntut menerapkan manajemen pembelajaran yang baik. Peran guru sebagai manajer mengelola pembelajaran adalah proses mengarahkan anak didik untuk melakukan kegiatan belajar dalam rangka perubahan tingkah laku (kognitif, afektif dan psikomotor) menuju kedewasaan.

Jadi manajemen pembelajaran menjadi tanggung jawab guru sebagai manajer adalah berkenaan dengan pemahaman, peningkatan dan pelaksanaan dari pengelolaan program pengajaran yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam perspektif ini, sebagai manajer guru membuat rencana pengajaran, mengarahkan anak untuk belajar, memimpin anak-anak, memotivasi dan memanfaatkan sumbu daya dalam pembelajaran, serta mengawasi proses dan menilai hasil pembelajaran.

Menurut Beach dan Reinhartz (2000) ilmu mengajar akan tampak dalam strategi mengajar, manajemen dan prosedur penilaian, keterampilan komunikasi, rencana pelajaran dan pengetahuan tentang teori dan model pengajaran dan pembelajaran. Semua elemen tersebut secara bersama berfungsi dalam menjadikan guru efektif.

Kualitas pengajaran menjadi inti dari sekolah yang efektif. Karena itu, untuk mengefektifkan program, proses dan hasil pembelajaran maka guru harus menggunakan manajemen pembelajaran yang baik. Paling tidak dari hasil penelitian ada 10 fokus pembelajaran efektif, yaitu: 1) Para guru meninjau ulang fokus dan hasil pelajaran/pokok bahasan setiap hari, 2) Guru menyusun tujuan dan sasaran pembelajaran, 3) Para guru memberikan masukan dan model bagi para pelajar sesuai yang diharapkan para pelajar, 4) Mereka mengajarkan berbagai informasi secara pengorganisasian berurutan, 5) Guru memeriksa terhadap pemahaman pelajar dan menanyakan masalah, 6) Mereka memberikan bimbingan dan pengalaman yang bebas, 7) Mereka memberikan umpan balik terhadap pelajar, 8) Mereka memiliki minat pelajar dalam aktivitas pembelajaran, 9) Mereka mengidentifikasi harapan-harapan dalam perilakunya dan menggunakan teknik manajemen kelas, dan (10) Mereka menggunakan pengajaran bervariasi (Beach dan Reinhartz, 2000:225).

Untuk mencapai efektivitas pengajaran yang tampak pada perilaku guru mengajar, aktivitas siswa belajar, dan hasil belajar diperlukan ketersediaan para guru yang profesional, menguasai ilmu yang diajarkan, terampil mengajarkan ilmu yang menjadi tanggung jawabnya, dan memiliki kepribadian yang baik sehingga dapat diteladani (memiliki keteladanan, komitmen, loyalitas, tawadhu', ikhlas, dan taqwa).

C. MANAJEMEN PERSONALIA LPI

Pendidikan berkaitan dengan masa depan bangsa. Kemajuan yang dicapai suatu bangsa ditentukan oleh sistem pendidikannya yang berfungsi dengan baik. Sebaliknya keterbelakangan atau kemunduran suatu bangsa diakibatkan oleh sistem pendidikan yang tidak berjalan dengan baik atau tidak efektif. Karena pendidikan merupakan proses pembinaan potensi dan transformasi budaya dalam rangka eksistensi dan masa depan bangsa, maka pengelolaan seluruh aspeknya harus terarah, terencana dan terpadu secara sistemik.

Bagi bangsa Indonesia, pendidikan merupakan kebutuhan pokok, dan satu perwujudan tujuan nasional yaitu pencerdasan kehidupan bangsa. Dengan kata lain, pendidikan menjadi wahana strategis dalam proses mencerdaskan kehidupan bangsa secara berkelanjutan. Untuk itu, pendidikan harus dijadikan faktor determinan bagi bidang pembangunan lainnya, baik ekonomi, politik, sosial, dan budaya.

Untuk pelaksanaan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), maka peran pelaksana pendidikan khususnya guru tidak boleh dipandang sebelah mata. Sejak dari mempersiapkan calon guru melalui proses pendidikan guru, proses seleksi, penempatan, pembinaan dan pengembangan guru harus terus dipantau dalam perkembangan masyarakat yang sangat cepat. Keberadaan guru atau tenaga kependidikan adalah sebagai ujung tombak dalam menjalankan fungsi pendidikan dari sistem pendidikan nasional.

Upaya pemerataan pendidikan yang dilaksanakan selama ini dengan pembangunan gedung sekolah dasar, Wajib belajar 6 tahun, pada tahun 1984, wajib belajar 9 tahun 1994, Kelompok Belajar Paket A, Paket B, dan Paket C menunjukkan betapa pentingnya memberikan pendidikan untuk semua orang (*education for all*).

Begitupun, sampai saat ini kualitas pendidikan masih cenderung tergolong rendah. Salah satunya disebabkan penyebaran dan kualitas guru kurang optimal. Dari segi jenjang pendidikan, pembinaan dan keprofesionalan di daerah perkotaan sudah mulai meningkat, namun di daerah pedesaan dan daerah terpencil masih memprihatinkan terutama untuk guru pendidikan dasar. Padahal secara sistemik, kualitas lulusan pendidikan tinggi dan menengah sangat ditentukan oleh kualitas pendidikan dasar. Guru memainkan peranan penting dalam membina generasi muda yang siap pakai, handal, terampil dan responsif menghadapi masa depan. Dengan kata lain, idealnya guru mampu memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara nasional.

Adalah penting untuk membahas dan meningkatkan proses pembinaan keprofesionalan para guru sejalan dengan zaman yang semakin berubah. UNESCO (1996:101) menjelaskan tenaga kependidikan (*human resources*) pada setiap sekolah menjadi faktor kunci dalam memfungsikan sumber daya pendidikan lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Memperbaiki kualitas pendidikan tergantung pada pertama memperbaiki pengerahan atau rekrutmen, pelatihan, kedudukan sosial dan kondisi-kondisi kerja guru,

mereka memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai, ciri-ciri kepribadian, prospek-prospek profesional dan motivasi dan harapan-harapan guru.

Setelah para guru memperoleh pendidikan profesi keguruan dan diterima menjadi guru, kemudian ditempatkan dan bertugas beberapa tahun, maka para guru memerlukan pengetahuan dan keterampilan baru sejalan dengan tantangan dan tuntutan kerja yang diharapkan untuk dapat mendorong percepatan pembelajaran di sekolah.

1. Hakikat Profesi Guru

Profesi (*Profession*) mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau suatu pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus (Arifin, 1991:105). Dapat pula dipahami bahwa profesi adalah jabatan yang memerlukan ilmu pengetahuan khusus melalui pendidikan akademis intensif yang lama (Manan, 1989).

Profesi adalah pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu serta memiliki etika khusus dalam melakukan pelayanan masyarakat (Tilaar, 2002).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa profesi ialah suatu pekerjaan yang meminta pendidikan tertentu untuk mencapai keahlian dalam bidang seni dan ilmu berkaitan dengan pekerjaan mental, seperti mengajar, dokter, mengarang, hukum dan teologi.

Pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus. Keahlian tersebut diperoleh melalui pengajaran sehingga terjadi proses pe-

nguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan, diuji dan diberikan kepada pesertanya ijazah atau sertifikat. Adapun profesi yang paling tua, yaitu; Pendeta, hakim, pengacara, dokter/tabib.

Profesional adalah menjalankan pekerjaan atau jabatan sesuai tuntutan profesi dan sikap menurut profesinya (Tilaar, 2002).

Sedangkan profesionalisme adalah paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional/ahli (Arifin, 1991). Jadi seorang yang memegang jabatan atau pekerjaan yang dikategorikan sebagai profesi resmi, harus ada dalam dirinya komitmen tugas dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai keahliannya sehingga dapat berhasil lebih baik sebagaimana diharapkan.

Profesionalisasi adalah proses mengembangkan suatu pekerjaan atau jabatan secara profesional (Tilaar, 2002).

Dari definisi di atas, apa sebenarnya karakteristik sebuah profesi? Di sini dikemukakan ada lima karakteristik profesi yang berlaku umum menurut Manan (1989:118), yaitu: 1) Jabatan yang memerlukan pendidikan yang panjang dan menyangkut pengetahuan dan keterampilan khusus, 2) Adanya sistem ujian yang berkaitan dengan kemampuan teoritis dan praktek sehingga benar-benar memiliki otoritas dan kewenangan dalam tugasnya, 3) Adanya organisasi profesi yang memelihara kepentingan, kewenangan dan mutu profesi, 4) Adanya kode etik dan sumpah jabatan yang menjadi pegangan anggota profesi dalam bertugas, 5) Adanya standar pengetahuan dan kete-

rampilan khusus yang terus dipelihara, dikembangkan dan membedakannya dari profesi lain.

2. Mengajar sebagai Profesi

Mengelola kegiatan mengajar adalah tugas utama guru yang sedang memantapkan statusnya sebagai profesi yang sepenuhnya. Menurut Usman (1994:4) keberadaan guru merupakan suatu profesi yang artinya suatu jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan sembarangan orang di luar bidang kependidikan. Sebagai tugas profesional, tugas guru adalah mendidik, mengajar dan melatih.

Ada alasan empirik dan rasional pekerjaan mengajar sebagai profesi, yaitu: 1) Bidang tugas guru memerlukan perencanaan yang matang, pelaksanaan mantap dan pengendalian yang baik. Tugas mengajar dilaksanakan atas dasar sistem, 2) Bidang pekerjaan mengajar memerlukan dukungan ilmu teoretis pendidikan dan mengajar, 3) Bidang pendidikan ini memerlukan waktu lama dalam masa pendidikan dan latihan, sejak pendidikan dasar sampai pendidikan tenaga keguruan.

Dalam konteks profesi guru, ada 10 karakteristik yaitu: 1) Memiliki keahlian, 2) Sebagai panggilan hidup, 3) Memiliki teori-teori baku, 4) Profesi untuk masyarakat, 5) Memiliki kecakapan diagnostik dan kompetensi aplikatif, 6) Memiliki otonomi dalam melakukan profesi, 7) Mempunyai kode etik, 8) Mempunyai klien yang jelas (murid/peserta didik), 9) Ada organisasi profesi, 10) Memiliki hubungan dengan bidang-bidang lain (Tafsir, 1987).

Bestor (1964), dalam Manan (1989) kualifikasi utama profesi, yaitu:

- 1) Memiliki ilmu pengetahuan yang luas dan menguasai proses tertentu, yang diukur melalui ujian. Dia harus menguasai materi bagi pelaksanaan profesinya.
- 2) Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menggunakan ilmu pengetahuannya dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai bidangnya.
- 3) Memiliki karakter atau kepribadian yang membuat nya dihargai, dibanggakan dan diterima kliennya.

Ketiga kualifikasi di atas, penguasaan ilmu pengetahuan yang luas, terampil melakukan pekerjaan untuk menggunakan pengetahuan, serta memiliki karakter atau pribadi terpuji merupakan kunci sukses profesional yang dapat mengangkat profesional standing para guru. Memiliki ilmu pengetahuan yang luas dan dalam serta menguasai proses intelektual dengan baik menimbulkan rasa hormat terhadap guru. Jadi tiga inti profesional: Kepribadian Guru, penguasaan Ilmu yang diajarkan harus terus dipelihara dan dikembangkan secara berkelanjutan sebagai sehingga memerlukan pembinaan guru.

Untuk mengajarkan bidang studi di dalam kelas, seorang guru harus memenuhi beberapa kemampuan, yaitu:

- 1) Memahami karakteristik dan perkembangan anak-anak,
- 2) Cara-cara anak belajar,
- 3) Menguasai struktur konsep, generalisasi, bentuk penyelidikan dan model-model pengembangan pengetahuan serta juga pengetahuan khusus

dalam berbagai cabang disiplin ilmu, 4) Metode-metode mengajar, 5) Tujuan pengajaran, kognitif, afektif dan psikomotor, 6) Pengembangan nilai dan sikap untuk pembelajaran dan hubungan kemanusiaan yang baik, 7) Memiliki keterampilan berkomunikasi antar pribadi, manajemen konflik dan mereduksi dalam hubungan manusia serta pembuatan keputusan, 8) Keterampilan dalam memudahkan semua keterampilan yang disebutkan terdahulu (Scotter, 1979:299).

Lebih jauh bila diperinci tiga kualifikasi tersebut, menjelaskannya sebagai berikut:

1) Kepribadian Guru

- Memahami dan menghargai tiap potensi para murid
- Membina situasi sosial dan pergaulan belajar-mengajar sehingga murid mau belajar
- Membina perasaan saling mengerti, saling menghormati dan bertanggung jawab guru-murid.

2) Penguasaan Ilmu pengetahuan yang mengarah kepada spesialisasi ilmu yang diajarkan kepada murid

3) Keterampilan dalam mengajarkan bahan, membuat disiplin, menggunakan strategi dan metode yang bervariasi, menggunakan media, serta mengevaluasi (Arifin, 1991).

3. Kedudukan Guru

Kedudukan guru sangat strategis dalam pelaksanaan pendidikan dan pembinaan anak didik. Berkaitan dengan hal itu, kedudukan tersebut mencakup: 1) Agen pembaharuan, 2) Berperan sebagai fasilitator yang menciptakan

kondisi belajar dalam diri anak, 3) Bertanggung jawab atas terciptanya hasil belajar subjek didik, 4) Sebagai contoh teladan, 5) Bertanggung jawab secara profesional meningkatkan kemampuannya, dan 6) Menjunjung tinggi kode etik profesional (Imran, 1995:4).

Peran guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai manajer yang merencanakan, mengarahkan, memotivasi, anak belajar dan menilai hasil belajarnya dengan baik. Secara lebih luas, dijelaskan bahwa peran guru dalam proses belajar mengajar, yaitu: 1) Guru sebagai demonstrator, 2) Guru sebagai pengelola kelas, 3) Guru sebagai mediator dan fasilitator, 4) Guru sebagai evaluator (Usman, 1994:7).

4. Pembinaan Guru

Proses pembinaan guru adalah rangkaian dari proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan guru. Manajemen seperti adalah merupakan manajemen personil guru yang dikelola oleh pemerintah dan lembaga pendidikan yang mengutamakan kualitas. Untuk memastikan bahwa hanya calon-calon guru yang memiliki kelayakan akademik dan kualifikasi pendidikan yang sesuai yang direkrut sebagai guru, maka rekrutmen calon guru harus didasarkan atas hasil seleksi yang mengutamakan mutu calon yang dibuktikan oleh skor tes seleksi dengan menggunakan perangkat instrumen yang standar dan teruji secara indeks prestasinya di LPK. Perangkat instrumen dimaksud meliputi penguasaan bidang studi/mata pelajaran dan kependidikan (Jalal dan Supriadi, 2001).

Seorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar melalui pendidikan dan latihan (Tilaar, 2002). Proses pendidikan dan latihan bagi guru secara sederhana dipahami sebagai proses pembinaan.

Secara teoretis dalam ilmu manajemen, istilah pembinaan guru dapat dikategorikan sebagai kajian manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) bagi pendidikan. Bagian dari kegiatan tersebut dapat *human resources development* (pengembangan sumber daya manusia yang inti kegiatannya adalah pendidikan dan latihan. Menurut Imran (1995) pengembangan staf atau peningkatan kualitas staf guru di sekolah.

Pembinaan guru adalah serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik sekolah/pengawas untuk meningkatkan kemampuan mengajar yang bermuara kepada peningkatan mutu lulusan sekolah (Imran, 1995).

Istilah lain yang populer digunakan dalam memahami pembinaan guru adalah *staff development* (pengembangan staf). Kepala sekolah dan supervisor memberikan bantuan kepada staf guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik (*to help*).

Lebih lanjut dapat dijelaskan oleh Beach dan Reinhartz (2000:265) bahwa pengembangan staf (guru) adalah proses memelihara dan melatih untuk peningkatan kualitas personal. Jadi diperlukan ada program pengembangan profesional guru sehingga para guru mendapatkan informasi baru, baik berupa pengetahuan, keterampilan, pembinaan

sikap dan komitmen mengajar sebagai tugas profesional yang mulia.

McNergney dan Carier (1981:23), menggunakan istilah *Teacher Development*, yang diartikan sebagai "*A process of responding to the needs of individual teachers might best be defined by comparing it to some of common conceptions of teacher education and noting their philosophical strengths and weaknesses*". Intinya adalah bahwa pengembangan guru adalah proses memberikan respon terhadap kebutuhan pribadi guru yang meliputi kepribadian dan keterampilan menjadi guru yang lebih baik secara berkelanjutan.

Mengapa guru perlu dibina? Guru-guru perlu dibina secara terus menerus dan dimutakhirkan kemampuan profesionalnya. Hal itu dibenarkan secara konseptual dan empirikal. Ternyata realitas membuktikan, bahwa: 1) Adanya kekuatan sosial ekonomi yang mempengaruhi kemampuan individu untuk aktualisasi diri, 2) Adanya kekuatan pendidikan, lembaga pendidikan yang berkembang secara terus menerus sebagai kekuatan pembaharu, dan 3) Adanya kekuatan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka harus belajar terus menerus (Imran, 1995:7).

Pendapat lain menjelaskan, bahwa ada tiga asumsi perlunya pengembangan guru (*teacher development*), yaitu: 1) Tidak ada satu metode paling ampuh yang dapat mendukung pertumbuhan semua guru atau mencapai semua tujuan pengembangan guru, 2) Jika ada satu pendekatan dalam pengembangan guru tidak sesuai pada suatu waktu, tentu masuk akal ada orang yang bermaksud mendorong

pengembangan guru yang berbeda dengan strategi lain, dan 3) Pendidikan guru yang efektif adalah suatu yang strategis atau bersifat sistematis (McNergney dan Carier, 1981:2).

Dalam konteks ini, pengembangan profesional guru adalah semua pengalaman belajar, formal maupun informal yang diikuti oleh guru untuk mendukung efektivitas pengajaran secara berkelanjutan sebagai proses penyesuaian mereka terhadap dinamika alamiah lingkungan sekolah Beach dan Reinhartz (2000:267). Jadi menurut pemahaman ini, pengembangan profesional guru atau pembinaan guru bisa saja berbentuk pendidikan lanjutan, pelatihan, penataran dan pembinaan kepribadian.

Menurut Guskey dan Huberman (1995:136) proses pembinaan guru dapat dilakukan melalui pelatihan guru. Karena pelatihan/penataran guru memberikan implikasi sebagai bentuk dukungan eksternal yang diberikan bagi pengembangan profesional hanya akan efektif bila erat hubungannya dengan pengalaman tugas di lapangan dan pengetahuan berbasis kepada keperluan guru.

Jadi ada beberapa sifat pengembangan profesional guru, yang mencakup; 1) Pengembangan profesional guru dimaksudkan bagi semua peningkatan profesional guru dan pengembangan tingkatan, 2) Bersifat sistematis, jangka panjang, pembentukan individu dan berorientasi peningkatan pencapaian hasil pembelajaran/prestasi, 3) Mendorong penguasaan/penjelajahan pengetahuan dan keterampilan baru serta sikap penghargaan ilmu, 4) Mempercepat pengejaran tujuan pribadi dan profesional untuk mencapai keunggulan,

dan 5) Membantu guru memahami pengembangan baru dalam kurikulum.

Tujuan pembinaan guru ialah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam rangka mengoptimalkan proses dan hasil belajar melalui bantuan layanan profesional. Secara terperinci pembinaan guru bertujuan: 1) Memperbaiki proses belajar mengajar, 2) Perbaikan dilaksanakan melalui pembinaan profesional, 3) Dilakukan oleh kepala sekolah/pengawas, 4) Sasaran pembinaan adalah guru atau tenaga kependidikan lainnya, dan 5) Dalam jangka panjang, sasaran pembinaan adalah meningkatkan kualitas pendidikan (Imran, 1995:12-13).

Dengan kata lain, pengembangan profesional guru berlangsung dalam kelompok guru yang berusaha secara berkelanjutan mengembangkan profesional untuk bekerja-sama guna menjamin sekolah mereka berfungsi efektif dan pe-lajar mereka juga belajar efektif. Perlu digarisbawahi bahwa, keberhasilan pengembangan profesional guru bergantung atas kemampuan dan keinginan supervisor/kepala sekolah dan guru-guru untuk bekerjasama untuk mentransformasikan seluruh budaya sekolah, dari budaya lama yang kurang kondusif kepada budaya baru yang kondusif bagi efektifitas pembelajaran dan sekolah.

5. Prinsip dan Fungsi Pembinaan Guru

Dalam proses pembinaan atau pengembangan profesional guru, posisi guru ditempatkan sebagai pembelajar. Karena itu, paradigma ini harus mampu dituangkan dalam beberapa prinsip pembinaan guru yang memungkinkan

supervisor dan kepala sekolah mampu berkolaborasi dengan guru sebagai pembelajar. Adapun prinsip yang dipakai dalam proses pembinaan guru, yaitu: 1) ilmiah, dilaksanakan secara sistematis, 2) Kooperatif, kerjasama yang baik antara pembina dan guru, 3) Konstruktif, pembinaan dalam rangka perbaikan keprofesionalan, 4) Realistik, sesuai keadaan/kebutuhan guru, 5) Progresif, dilaksanakan maju selangkah demi selangkah. 6) Inovatif, mengikhtikarkan hal-hal yang baru, 7) Menimbulkan perasaan aman bagi guru, 8) Memberikan kesempatan mengevaluasi bersama pembina dan guru (Imran, 1995). Dalam perkembangan dewasa ini, banyak wahana yang dapat dijadikan proses pemberdayaan guru, yaitu; Supervisi kelas, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Pendidikan Lanjutan (*inservice Education*), Penataran dan Pelatihan.

Adapun fungsi pembinaan profesional guru, yaitu: 1) Memelihara program pengajaran sebaik-baiknya, 2) Menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar, 3) Memperbaiki situasi belajar anak-anak. Jadi pembinaan guru berfungsi untuk menumbuhkan iklim bagi proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan kepada guru-guru dalam mewujudkan layanan profesional (Imran, 1995).

Jadi perbaikan kualitas profesional guru, tidak hanya melalui pengembangan guru tetapi harus berlangsung secara menyeluruh yang berkaitan dengan tugas profesional guru. Dijelaskan dalam UNESCO, bahwa aktivitasnya terdiri dari: 1) Pengerahan (rekrutmen) atau penyiangan calon-calon guru yang lebih baik dengan cara memperluas informasi,

2) Pendidikan permulaan, bekerjasama dengan lembaga pelatihan guru sejak dari guru pendidikan dasar sampai menengah dengan bekerjasama juga dengan berbagai universitas, 3) Pelatihan dalam tugas/dinas, melalui pengembangan program dalam tugas untuk dapat mengakses teknologi pengajaran baru dan memperdalam penguasaan materi pelajaran, 4) Para pendidik guru, yaitu memperhatikan peningkatan kemampuan para pendidik guru, baik sejak 'pengerahan maupun setelah bertugas, 5) Supervisi, yaitu mengefektikan tugas pengawas bukan hanya memeriksa kinerja guru tetapi mampu mengembangkan dialog mengenai perbaikan metode, keterampilan mengajar dan penguasaan kurikulum, 6) Manajemen, pembaharuan dalam manajemen yang bertujuan untuk menjamin bahwa sekolah memiliki personil yang profesional, 7) Peran serta orang tua dan masyarakat untuk memberikan keahlian khususnya kepada sekolah, 8) Perbaikan kondisi kerja, dengan memperbaiki kesejahteraan guru, dan kepuasan kerjanya, 9) Menyediakan bahan pelajaran yang terbaru, baik buku pelajaran maupun pembaharuan kurikulum (UNESCO, 1996).

Dengan berkembangnya tuntutan keprofesionalan guru dewasa ini, maka pengembangan guru harus didisain sedemikian rupa yang berhubungan langsung dengan efektivitas pembelajaran. Jadi baik pemantapan kepribadian, penambahan ilmu pengetahuan, dan keterampilan mengajar harus integral dalam satu rangkaian program pengembangan guru yang berkelanjutan dan senantiasa diperbaharui sesuai dinamika kebutuhan zaman.

Profesi guru harus terus dibina dan ditingkatkan statusnya sebagai profesi penuh yang dihargai berdasarkan keahlian khusus yang berbeda dengan profesi lain. Apalagi, profesi guru berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan yang mulia untuk membina dan menyiapkan generasi yang depan suatu bangsa dengan penguasaan ilmu, teknologi, budaya, seni dan kepribadian yang baik.

Pengembangan profesional atau pembinaan guru berkaitan dengan pemantapan profesi guru, agar para guru mampu menyesuaikan diri dengan pengetahuan dan keterampilan baru berkaitan dengan tugas mengajarnya sehingga fungsi sekolah dapat berjalan efektif. Karena itu, peran kepala sekolah dan supervisor dalam pembinaan profesional guru harus ditingkatkan dari keadaan sebelumnya sesuai tanggung jawab mereka dalam mendorong pembelajaran para guru melalui berbagai wahana dan aktivitas pengembangan profesional guru.

D. MANAJEMEN KESISWAAN LPI

Seluruh program lembaga pendidikan Islam baik sekolah, madrasah maupun pesantren bermuara kepada pengembangan diri pelajar, baik pengetahuan, sikap maupun keterampilan. Program yang dilaksanakan biasanya berkaitan dengan program kurikulum, dan ekstra kurikulum. Program kurikulum berada dalam spektrum pelaksanaan manajemen kurikulum/pengajaran, sedangkan format manajemen kesiswaan berisikan proses penerimaan, penempatan siswa baru, dan pembinaan siswa.

Faktor siswa sebagai salah satu masukan/*input*, yang akan dikembangkan melalui proses pembelajaran/pembinaan adalah sub sistem lembaga pendidikan Islam yang sangat menentukan kualitas keluaran/*lulusan*. Artinya, proses seleksi untuk masuk, penempatan ke dalam kelas, program pembelajaran dan pelaksanaannya, serta pembinaan siswa sampai menjadi lulusan berkualitas merupakan rangkaian manajemen yang dirancang sedemikian rupa oleh pimpinan, staf, guru, karyawan, majelis/komite sekolah dan pihak terkait lainnya (*stakeholders*) setiap lembaga pendidikan Islam harus dilaksanakan dengan manajemen yang baik.

1. Prinsip Manajemen Kesiswaan

Ada empat prinsip manajemen kesiswaan, yaitu:

- 1) Siswa harus diperlakukan sebagai subjek bukan objek sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan dengan kegiatan mereka;
- 2) Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial, ekonomi, minat dan lainnya. Karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal;
- 3) Siswa hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menenangi apa yang diajarkan; dan
- 4) Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.

Kepala sekolah memegang peran sangat penting, karena keputusan akhir dari setiap kegiatan sekolah ada pada kewenangan kepala sekolah. Tugas kepala sekolah dengan dibantu oleh wakil kepala sekolah atau madrasah bidang kesiswaan dalam hal: Penerimaan siswa baru, pembinaan siswa di sekolah, madrasah, dan pemantauan program kesiswaan akan menentukan kelancaran semua pelaksanaan program yang dirancang sebelumnya.

2. Penerimaan Siswa

Kepala sekolah dalam penerimaan siswa baru bertanggung jawab melakukan beberapa kegiatan yaitu:

- 1) Perencanaan daya tampung. Biasanya menjelang tahun ajaran baru, sekolah perlu menghitung ulang daya tampung sekolah dan menentukan jumlah siswa baru yang akan diterima. Cara dan format isian daya tampung terdapat dalam petunjuk manajemen sekolah. Adapun yang perlu diperhatikan adalah berkaitan dengan; memperhitungkan secara rinci daya tampung setiap kelas, berapa jumlah kelas, memperhatikan kondisi belajar siswa dan disesuaikan dengan aturan yang berlaku.
 - 2) Seleksi calon siswa baru.
- Penerimaan siswa baru merujuk kepada aturan dari Dinas Pendidikan, dan Kelembagaan Departemen Agama, dan aturan yang berlaku pada sekolah, madrasah, atau pesantren.

3. Pembinaan Siswa

Setelah siswa diterima sebagai warga belajar di setiap sekolah, madrasah dan atau pesantren, maka ada manajemen yang berkaitan dengan pembinaan siswa, yaitu: cara pengelompokan siswa, kenaikan kelas, penentuan program, pembinaan disiplin, dan kegiatan ekstra kurikulum.

1) Pengelompokan siswa

Ada dua cara pengelompokan siswa dalam kelas setelah emreka diterima sebagai siswa baru. 1) Dikelompokkan secara homogen, yaitu didasarkan kepada kemampuan siswa yang relatif homogen, sedangkan antar kelas berbeda. Cara ini memudahkan guru dalam mengelola belajar mengajar di kelas namun proses sosialisasi di kelas menjadi kurang. Untuk itu perlu dirancang proses sosialisasi lain di luar kelas, 2) Pengelompokan siswa secara heterogen di kelas, yaitu kemampuan siswa antar kelas relatif sebanding. Cara ini memudahkan siswa bersosialisasi di kelas, tetapi guru perlu menerapkan strategi pembelajaran efektif untuk kondisi kelas heterogen.

2) Kenaikan kelas

Kenaikan kelas harus dilakukan berdasarkan aturan yang konsisten. Menaikkan siswa yang seharusnya tidak naik akan menyulitkan anak yang bersangkutan, guru maupun sekolah. Kepala sekolah perlu meyakinkan hal ini kepada guru, orang tua, siswa maupun pihak lain yang terkait.

3) Penentuan program

Penentuan program harus dilakukan berdasarkan bakat dan minat siswa. Untuk itu perlu dilakukan; 1) Tes bakat atau cara lain untuk mengetahui kecenderungan bakat siswa, dan, 2) Meyakinkan siswa dan orang tua bahwa penentuan program dimaksudkan untuk menempatkan siswa sesuai dengan minat dan bakat, bukan berdasarkan peringkat nilainya.

4) Pembinaan Disiplin

Disiplin merupakan salah satu modal utama pembangunan sekolah. Oleh karena itu sejak awal, pembinaan disiplin harus menjadi perhatian kepala sekolah.

5) Kegiatan ekstra kurikulum

Kegiatan ekstra kurikulum sangat bermanfaat bagi siswa, khususnya untuk pembinaan kepemimpinan, keagamaan, kepekaan sosial, pendidikan bela negara dan sebagainya. Setiap siswa sebaiknya diwajibkan paling tidak mengikuti satu kegiatan ekstra kurikulum, agar memperoleh kesempatan mengembangkan diri.

Kepala sekolah sebagai manajer melakukan hal-hal berikut: 1) Mengidentifikasi kegiatan ekstra kurikulum yang akan dilaksanakan di sekolah, 2) Menunjuk koordinator untuk setiap kegiatan, 3) Meminta setiap koordinator untuk menyusun program kerja yang akan menjadi bagian dari rencana kegiatan sekolah, dan, 4) memonitor pelaksanaannya.

4. Pemberdayaan OSIS

Keberadaan Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) merupakan wadah perkumpulan siswa berdasarkan minat, bakat dan kecenderungannya untuk beraktivitas dan kreativitas siswa di luar program kurikulum. Program ekstra kurikulum yang direncanakan oleh pimpinan sekolah atau madrasah, tetapi pelaksanaannya diserahkan kepada OSIS.

Untuk keberhasilan dalam pengelolaannya, pimpinan sekolah atau madrasah dapat melakukan beberapa langkah dalam pembinaan OSIS, yaitu:

- 1) Mengkoordinasikan berbagai kegiatan dengan guru mata pelajaran dan wali kelas. Hal itu dimaksudkan agar jangan terjadi tumpang tindih kegiatan yang mengganggu kegiatan pembelajaran di kelas.
- 2) Memberikan kepercayaan kepada siswa mengelola kegiatannya
- 3) Menjalinkan kerjasama dengan berbagai unit kegiatan remaja di luar sekolah, seperti: Palang merah remaja, kwartir pramuka, remaja masjid, dll.
- 4) Melibatkan orang tua dan pihak terkait dalam kegiatan yang relevan

Bagaimanapun, pembinaan kesiswaan sebagai bagian dari pelaksanaan manajemen kesiswaan berkaitan dengan menyiapkan lulusan berkualitas di setiap sekolah, madrasah dan pesantren. Untuk kelancaran program pembinaan kesiswaan ini, karena melibatkan para staf, guru dan pegawai bahkan dari pihak luar, maka kepala sekolah perlu menjalin koordinasi, kerjasama dan komunikasi melalui

adanya: a) Rapat koordinasi secara periodik yang dapat dilaksanakan setiap akhir program semester sehingga diketahui hambatan yang dihadapi dan dukungan yang diperlukan, dan, b) Rapat evaluasi program pembinaan kesiswaan, yang dilaksanakan setiap akhir tahun program pengajaran untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program pembinaan siswa.

E. MANAJEMEN KEUANGAN, DAN SUMBERDAYA LPI

Setiap lembaga pendidikan adalah organisasi jasa ke-manusiaan yang memerlukan pembiayaan untuk memenuhi keperluan hidup organisasi. Bagaimanapun, setiap aspek dan bidang diarahkan untuk mencapai efektivitas manajemen lembaga pendidikan Islam, baik bidang personalia, perlengkapan, material maupun para ahli bidang khusus. Semuanya dimanfaatkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran dalam pendidikan. Demikian halnya sistem pembuatan anggaran lebih merupakan mekanisme memperlancar kerja daripada tugas teknis atau mekanik yang seharusnya membantu pimpinan lembaga pendidikan untuk membuat rencana, koordinasi, pengawasan dan evaluasi tindakan organisasi secara lebih efektif (Law dan Glover, 2000).

Pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana suatu institusi berkaitan dengan hidup dan matinya sebuah lembaga, apapun jenis dan bidang aktivitasnya. Manajemen keuangan diartikan sebagai suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan oleh manajer dalam suatu lembaga pendidikan.

Secara umum sumber pembiayaan lembaga pendidikan Islam dapat berasal dari: 1) Orang tua murid dan masyarakat (perorangan dan dunia usaha), 2) Pemerintah, baik berupa dana rutin (institusi negeri) maupun bantuan (bagi institusi swasta).

Di lihat dari segi penggunaan, sumber dana dapat dibagi menjadi: a) Anggaran untuk kegiatan rutin (gaji dan biaya operasional sehari-hari), b) Anggaran untuk pengembangan sekolah (Depdiknas, 1999).

Besarnya biaya pendidikan yang bersumber dari pemerintah ditentukan berdasarkan kebijakan keuangan pemerintah di tingkat pusat dan daerah setelah mempertimbangkan skala prioritas. Besarnya penerimaan dari masyarakat baik dari perorangan maupun lembaga, yayasan, berupa uang tunai, barang, hadiah atau pinjaman bergantung pada kemampuan masyarakat setempat dalam memajukan pendidikan. Besarnya dana yang diterima dari uang tua siswa berupa sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), atau dana pembangunan pendidikan (DPP), atau dana yang langsung diterima sekolah didasarkan atas kemampuan orang tua murid atau ditentukan oleh pemerintah atau yayasan (bagi swasta). Sedangkan dana dari bantuan lain termasuk bantuan dari pinjaman luar negeri yang diperuntukkan bagi pendidikan, seperti bantuan UNICEF atau UNESCO, pinjaman Bank Dunia, Bank Pembangunan Asia, atau Bank Pembangunan Islam.

Pembiayaan yang diperoleh dari pemerintah pusat berupa anggaran rutin, anggaran proyek yang setiap tahun disalurkan oleh Departemen Pendidikan Nasional sesuai

kebutuhan sekolah negeri. Anggaran rutin dibiayai dari penerimaan pajak, sedangkan anggaran proyek dibiayai dari surplus anggaran rutin dan bantuan luar negeri/pinjaman luar negeri. Di samping pemerintah daerah provinsi, dan kabupaten/kota juga bertanggung jawab membiayai sekolah-sekolah, madrasah dan pesantren dengan memberikan bantuan atau subsidi pendidikan (Fattah, 200: 48).

Rencana pembiayaan adalah berkaitan dengan pekerjaan pembiayaan dari program kerja tahunan sekolah atau madrasah. Pembiayaan yang direncanakan baik penerimaan maupun penggunaannya selama satu tahun itulah yang dituangkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM).

Dalam Depdiknas (1999) dijelaskan ada beberapa langkah dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

- 1) Menginventaris program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang;
- 2) Menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis kerja dan prioritas;
- 3) Menghitung volume, harga satuan dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan;
- 4) Membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran serta mengangkannya ke dalam format baku RAPBS/RAPBM; dan
- 5) Menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan.

Dalam upaya memantapkan manajemen keuangan dan sumberdaya material, harus menekankan nilai-nilai kemandirian, yang dijelaskan Law dan Glover (2000:210), yaitu:

- 1) Memperoleh barang-barang dengan biaya yang rendah,
- 2) Mencapai hasil sesuai sumberdaya dan biaya yang digunakan (efektivitas),
- 3) Keterjaminan hasil dalam biaya yang minimum (efisiensi), dan
- 4) Ada jaminan pendistribusian sumber daya material untuk mendukung proses pembelajaran (pemerataan).

Anggaran biaya sekolah terdiri dari dua hal yang satu sama lain saling berkaitan. Pertama anggaran penerimaan/pendapatan, dan kedua anggaran pengeluaran yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diselenggarakan sekolah. Anggaran penerimaan adalah pendapatan yang diperoleh setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi dan diterima secara teratur atau tidak. Sedangkan anggaran pengeluaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan setiap tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Belanja sekolah sangatlah ditentukan oleh besarnya anggaran pendapatan atau penerimaan sekolah yang diterima dari berbagai sumber, langsung atau tidak langsung. Pengeluaran sekolah tersebut dapat dikategorikan kepada beberapa hal, yaitu:

- 1) Pengeluaran untuk pelaksanaan pembelajaran;
- 2) Pengeluaran untuk tatausaha sekolah;
- 3) Untuk pemerliharaan sarana dan prasarana (fasilitas) sekolah;

- 4) Pengeluaran untuk kesejahteraan pegawai;
- 5) Pengeluaran untuk administrasi;
- 6) Untuk pembinaan teknis pendidikan; dan
- 7) Untuk pendataan (Mukhtar, dkk, 2003:128).

Bagi lembaga pendidikan proses pengawasan dilakukan secara langsung oleh para pimpinan terhadap bidang yang menggunakan keuangan. Tetapi secara struktural dan fungsional ada proses pengawasan yang bekerja untuk mengaudit penggunaan pembiayaan yang dikeluarkan. Sekolah-sekolah agama atau pesantren sudah saatnya memperhatikan pengawasan anggaran ini, karena berkaitan dengan amanah yang menuntut akuntabilitas (vertikal dan horizontal) pimpinan terhadap masyarakat dan pihak lain yang mempercayakan uangnya untuk dimanfaatkan bagi pengembangan pendidikan Islam.

Pemanfaatan anggaran tidak boleh dibiarkan begitu saja, karena itu diperlukan pengawasan anggaran sebagai upaya memperkuat akuntabilitas para pimpinan sekolah. Pengawasan anggaran bertujuan untuk mengukur, mengendalikan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Dengan demikian, pengawasan anggaran diharapkan dapat mengetahui sampai di mana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber dana yang tersedia (Fattah, 2000). Jadi secara umum proses pengawasan tersebut mencakup kegiatan memantau, menilai dan melaporkan hasil pengawasan kepada pemerintah, atau yayasan (swasta/masyarakat).

F. MANAJEMEN HUBUNGAN DENGAN MASYARAKAT LPI

Sekolah adalah sub sistem dari sistem sosial. Karena itu, sekolah atau madrasah tidak memisahkan diri atau terasing dari masyarakatnya. Bagaimanapun, masukan siswa dan dana adalah berasal dari masyarakat. Lebih dari itu, di satu sisi sekolah memerlukan masyarakat dalam menyusun program yang relevan, sekaligus memerlukan dukungan dari masyarakat baik berupa calon murid/pendaftar, maupun pembiayaan (SPP/DPP) dalam melaksanakan program sekolah, madrasah dan pesantren.

Di lain pihak, masyarakat memerlukan sekolah, madrasah dan pesantren sebagai lembaga pelayanan jasa untuk mendapatkan program yang baik sesuai dengan yang diinginkan.

Depdiknas (1999) menjelaskan bahwa prinsip menumbuhkan hubungan dengan masyarakat adalah dapat saling memberikan kepuasan. Salah satu jalan penting untuk membina hubungan dengan masyarakat adalah menetapkan komunikasi yang efektif.

Jalanan kerjasama akan berlangsung baik, manakala pimpinan lembaga pendidikan Islam proaktif, kreatif, dan inovatif dalam mengelola institusi yang menjadi tanggung jawabnya. Karena aktivitas lembaga pendidikan Islam berkaitan dengan kelangsungan generasi suatu kelompok masyarakat di masa depan.

Menurut Sutisna (1985) jika orang tua murid dan masyarakat diharapkan akan memberikan dukungan yang berarti kepada program sekolah, maka penyampaian informasi

tentang sekolah (fakta, pikiran, perasaan, gagasan, kebutuhan, saran) kepada mereka adalah kewajiban penting dari setiap administrator sekolah.

Di sini secara manajerial, sekolah, madrasah dan pesantren memfungsikan komunikasi eksternal dengan masyarakat. Berbagai informasi tentang lembaga pendidikan yang dipimpin baik program kurikulum, visi, misi, metode pembelajaran baru, perkembangan sarana, prasarana dan fasilitas, serta prestasi akademik perlu dikomunikasikan melalui berbagai media; pertemuan, rapat, bazaar, perlombaan, kerjasama dunia usaha.

Sutisna (1985) mengajukan beberapa format program pengembangan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, yaitu: 1) Untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan sasaran-sasaran dari sekolah, 2) Untuk menilai program sekolah dalam kata-kata kebutuhan yang terpenuhi, 3) Untuk mempersatukan orang tua murid dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik, 4) Untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah dalam era pembangunan, 5) Untuk membangun dan memelihara kepercayaan terhadap sekolah, 6) Untuk memberitahu kepada masyarakat tentang pekerjaan sekolah, dan 7) Untuk mengerahkan bantuan dan dukungan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.

Dalam Depdiknas (1999) dijelaskan ada beberapa cara dalam mengefektifkan komunikasi lembaga pendidikan dengan lingkungan masyarakat, yaitu: a) Mengidentifikasi orang-orang kunci (orang tua siswa yang dituakan atau

informal leaders, pejabat, tokoh bisnis, dan profesi lainnya), b) Melibatkan orang-orang kunci tersebut dalam kegiatan sekolah, khususnya yang sesuai dengan minatnya, c) Memilih saat yang tepat dalam melibatkan tokoh kunci bagi dukungan program sekolah.

Salah satu bagian dari aktivitas manajemen hubungan dengan masyarakat yang harus dibina adalah usaha-usaha melibatkan orang tua secara intens dengan kegiatan sekolah, madrasah atau pesantren. Menurut Moedjiarto (2002) sekolah yang termasuk kategori unggul, selalu melibatkan orang tua dalam mencapai tujuan sekolah. Prosedur untuk melibatkan orang tua murid dalam kegiatan sekolah disampaikan secara jelas dan dipergunakan secara konsisten. Orang tua murid diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk mengenali sekolah, bukan saja bentuk fisiknya tetapi juga program sekolah.

Untuk itu, sebenarnya lembaga pendidikan Islam (sekolah, madrasah dan pesantren) tidak hanya memerlukan tokoh kunci dalam mendukung program pengembangan kelembagaan, tetapi harus diupayakan keterlibatan yang besar masyarakat untuk kemajuan lembaga pendidikan Islam. Adapun upaya-upaya tersebut terdiri dari, yaitu:

- Melaksanakan program-program kemasyarakatan (kebersihan lingkungan, kelancaran lalu lintas di sekitar sekolah, bantuan sosial dan kesehatan),
- Mengadakan *open-house* untuk memberikan kesempatan luas bagi masyarakat mengetahui program sekolah,
- Mengadakan buletin sekolah atau majalah atau lembaran informasi secara berkala yang memuat program sekolah yang dilaksanakan,
- Mengun-

dang tokoh untuk menjadi pembicara atau pembina suatu program sekolah, e) Membuat program kerja sama sekolah dengan masyarakat dalam hari-hari nasional dan keagamaan.

Secara organisatoris, semua lembaga pendidikan Islam perlu memantapkan fungsi dan memberdayakan komite sekolah atau majelis madrasah sebagai wahana penghubung dengan masyarakat. Keberadaan komite sekolah atau majelis madrasah mengefektifkan kewenangan dan komunikasinya dalam meningkatkan keuangan sekolah (SPP/DPP) sehingga dapat ditambah sarana, prasarana dan fasilitas baru untuk mendukung program unggulan yang dikembangkan pimpinan setiap lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Dalam Keputusan Menteri pendidikan Nasional nomor 044/U/2002, bahwa Dewan Pendidikan berkedudukan di Kabupaten/kota, sedangkan Komite Sekolah berkedudukan di sekolah. Dalam keputusan tersebut dijelaskan bahwa Dewan pendidikan, bertujuan untuk: 1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan, 2) Meningkatkan tanggung jawab dan peranserta aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, 3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu. Sedangkan peran Dewan pendidikan disebutkan, sebagai: 1) Pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan, 2) Pendukung baik finansial maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan, 3) Pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran

pendidikan, dan 4) Mediator antara pemerintah dan Dewan Perwakilan Daerah, dengan masyarakat.

Sedangkan komite sekolah bertujuan untuk: 1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, 2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran-serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, 3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Seperti halnya Dewan Pendidikan, keberadaan Komite Sekolah juga diarahkan para peran pemberdayaan pendidikan khususnya satuan pendidikan setingkat sekolah. Dijelaskan dalam keputusan Menteri Pendidikan nasional, bahwa peran Komite Sekolah, yaitu: 1) Pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan, 2) pendukung baik finansial maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan, 3) pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan, 4) Mediator antara pemerintah dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Untuk itu hanya dengan kerjasama yang baik antara sekolah, madrasah dan pesantren akan dapat memanfaatkan keberadaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah/Majelis Madrasah dalam mempercepat pemberdayaan lembaga pendidikan Islam. Intinya adalah meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal masing-masing pimpinan lembaga

pendidikan Islam, komunikasi eksternal sehingga Dewan pendidikan dan Komite Sekolah/Majelis Madrasah semakin memahami aspirasi kependidikan yang berkembang saat ini.

Perlu ditambahkan bahwa hanya dengan kepemimpinan yang baik dan efektif, lembaga pendidikan Islam akan mencapai derajat manajemen efektif yang memungkinkan masyarakat puas terhadap program yang ditawarkan, para personil memiliki kepuasan kerja, dan organisasi berkembang dengan cepat, lulusan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih baik dan memiliki kepribadian utama.

G. AKUNTABILITAS LPI

Keberadaan sekolah dan madrasah sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia (sesuai UU nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) memiliki peran strategis dalam mengembangkan sumberdaya manusia (SDM), karena lulusan sekolah memberikan kontribusi bagi pembangunan nasional. Untuk itu, peran strategis sekolah dan madrasah perlu semakin ditingkatkan untuk merespon berbagai isu pendidikan nasional, baik yang terkait dengan otonomi sekolah, peningkatan mutu, akuntabilitas, dan masalah guru.

Seiring perubahan politik di Indonesia, maka kewenangan pelaksanaan pendidikan sekarang ini berada pada pemerintahan kabupaten dan pemerintahan kota. Hal itu berlangsung sejak Otonomi daerah dimulai di Indonesia tahun 2000. Sekarang ini tengah terjadi transisi dalam

pengelolaan sistem pendidikan dari sentralistik kepada pemantapan desentralisasi untuk menuju situasi yang lebih baik. Intinya adalah pemberian kewenangan kepada daerah dalam mengelola pendidikan sebagai pilar pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang unggul di daerah.

Menurut Tilaar (2003:6) sistem pendidikan nasional sebagai suatu organisasi haruslah dinamis, fleksibel sehingga dapat menyerap perubahan-perubahan yang cepat antara lain karena perkembangan ilmu dan teknologi, perubahan masyarakat menuju masyarakat yang semakin demokratis dan menghormati hak asasi manusia. Karena itu, desentralisasi pendidikan dalam era baru di abad ke-21 merupakan keharusan dan sangat dibutuhkan untuk memberdayakan manusia Indonesia.

Peraktek kebijaksanaan sentralisasi selama ini telah mematikan berbagai jenis inovasi pendidikan dan menghambat manusia Indonesia yang tanpa inisiatif. Akibatnya ialah sistem pendidikan nasional hanya melahirkan manusia Indonesia yang mempunyai watak pegawai negeri yang tidak berinisiatif dan hanya bergerak karena petunjuk dari atasan. Bahkan sistem sentralistik tidak memungkinkan lahirnya suatu masyarakat terbuka yang demokratis atau masyarakat madani.

Dengan diundangkannya Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan undang-undang nomor 25 tahun 1999 tentang pembagian kewenangan Pusat dan Daerah, serta Undang-undang nomor 22 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, perubahan dalam bidang pendidikan merupakan hal

yang tak bisa ditawar-tawar lagi. Desentralisasi pendidikan menawarkan paradigma baru bagi kepala sekolah untuk lebih mandiri dan mengembangkan seluruh sumber daya sekolah menjadi sekolah unggul. Tuntutan tersebut diperkirakan berimplikasi terhadap penyusunan kurikulum dan manajemen sekolah. Perubahan manajemen pendidikan menjadi suatu keniscayaan, sehingga sekolah dituntut melakukan perubahan manajemen agar lulusan sekolah benar-benar berkualitas sebagai perwujudan akuntabilitas yang tinggi.

Kompetensi manajerial diperlukan sekali untuk merespon perubahan dan beradaptasi agar manajemen dapat berfungsi mengefektifkan sekolah. Globalisasi dan otonomi pendidikan membawa implikasi besar bagi pentingnya manajemen pendidikan dipahami para kepala sekolah untuk dilaksanakan. Pada tingkat mikro, keahlian dalam mengelola lembaga pendidikan yaitu keahlian manajerial harus diperkaya dengan penguasaan konseptual sebagai panduan ilmiah bagi mengarahkan peningkatan mutu sekolah melalui dengan melaksanakan program unggulan atau perbaikan mutu. Suatu manajemen pendidikan yang memperhatikan kebutuhan anak didik dan guru sebagai pelanggan (*customer*) dan (*stakeholders*) orang tua, pemerintah, swasta dan masyarakat), bukan hanya mengabdikan maunya pimpinan sekolah dan birokrasi pendidikan.

1. Desentralisasi Pendidikan

Ada dua istilah yang sering dipertukarkan pemakaianya untuk mengungkapkan pemberian kewenangan pusat

kepada pemerintah daerah yaitu: Desentralisasi dan otonomi. Desentralisasi berangkat dari otoritas pusat yang diserahkan ke daerah, sedangkan otonomi berangkat dari pengakuan atas otoritas daerah (Jalal dan Supriadi, 2001).

Selama lebih kurang 32 tahun kita berada dalam sistem pemerintahan yang sentralistik. Akhirnya arus perubahan dan tuntutan reformasi tidak bisa dibendung. Reformasi dalam bidang pemerintahan dan politik di Indonesia melahirkan konsep otonomi daerah. Terutama dengan diundangkannya UU nomor 22/1999 dan Undang-undang nomor 25/1999 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah. Pada prinsipnya dalam otonomi daerah ini semua urusan pemerintahan diserahkan kepada pemerintahan kota dan pemerintahan kabupaten kecuali bidang-bidang pertahanan dan keamanan, peradilan, luar negeri, moneter dan agama.

Otonomi pendidikan dapat dipahami yaitu: pertama; menata kembali sistem pendidikan nasional yang sentralistik menuju kepada suatu sistem yang memberikan kesempatan luas kepada inisiatif masyarakat. Pada masa lalu akibat tekanan sistem kekuasaan, terdapat kecenderungan kuat menyamaratakan pendidikan di seluruh daerah. Otonomi pendidikan berarti pula demokratisasi sistem pendidikan yang berarti mengembalikan hak dan kewajiban masyarakat untuk mengurus pendidikannya. Kedua, otonomi pendidikan bukan berarti melepaskan segala ikatan untuk membangun negara kesatuan Indonesia. Otonomi pendidikan justru berarti untuk memperkuat dasar-dasar pendidikan pada ting-

kat *grass-root* untuk membentuk suatu masyarakat Indonesia yang bersatu berdasarkan kebhinekaan masyarakat. Makna otonomi pendidikan dalam kerangka ini ialah pendidikan dikembalikan kepada *the stake holders* ialah masyarakat itu sendiri. Pendidikan harus otonom sehingga masyarakat secara langsung bertanggung jawab atas keberadaan dan proses pendidikan yang dimiliki (Tilaar, 2003:76).

Chapman (1997:18) mengidentifikasi masalah dalam desentralisasi pendidikan, yaitu:

- 1) Desentralisasi melahairkan banyak inisiatif berkenaan dengan respon pemerintah terhadap kompleksitas masalah pendidikan;
- 2) Meningkatnya minat terhadap perbaikan kurikulum nasional dengan mengajukan standar. Daerah harus memberikan kontribusi terhadap perbaikan kurikulum dalam rangka kebaikan bangsa;
- 3) Dorongan untuk melaksanakan persamaan atau pemerataan dalam pendidikan, kemudahan mengakses sekolah bagi semua anak, atau sekolah untuk semua;
- 4) Berusaha mewujudkan efektivitas sekolah dan peningkatan mutu sekolah menjadi idealisme desentralisasi pendidikan;
- 5) Peningkatan otonomi bagi guru dan memperkecil kontrol birokrasi pendidikan sehingga profesi kependidikan semakin meningkat kualitasnya;
- 6) Peningkatan minat dan perhatian daerah terhadap pelaksanaan dan pandangan mutu pendidikan; dan

7) Mendorong organisasi sekolah yang unggul, otonomi sampai ke sekolah, membangun tim kerja dan akuntabilitas.

Menurut Tilaar (2003), ada tiga hal yang menjadi alasan berkaitan dengan desentralisasi pendidikan, yaitu: (1) Pembangunan masyarakat demokratis, (2) Pengembangan *social capital*, (3) Peningkatan daya saing bangsa. Dengan diberlakukannya desentralisasi pendidikan diharapkan, pengelolaan pendidikan berbasis kepada keperluan masyarakat di daerah dengan keterlibatan yang tinggi dalam melaksanakan dan meningkatkan mutu sekolah dapat diwujudkan. Intinya adalah pembentukan masyarakat madani melalui sekolah yang berkualitas.

Bila masyarakat demokratis terbentuk melalui pilar pendidikan yang berbasis kepada masyarakat, maka kehidupan ekonomi juga akan tumbuh dalam pilar *social capital*, yaitu rasa saling percaya, demokratis dan saling menghargai tumbuh dengan baik di hati masyarakat sehingga keamanan bersama terjalin untuk mendukung berkembangnya dunia usaha.

Di dalam masyarakat demokratis, setiap anggota berpartisipasi optimal dalam pembangunan daerah dan bangsa sesuai potensi pribadinya. Daya saing bangsa hanya mungkin dapat muncul, manakala pendidikan yang berkualitas dapat dikembangkan sehingga bangsa Indonesia memiliki daya saing tinggi, melalui inteligensi, penguasaan informasi, banyaknya gagasan baru, dan inovasi yang berkelanjutan. Jadi perbaikan manajemen sekolah dalam bidang pengajaran/kurikulum, pembinaan siswa, pengembangan kualitas

guru dan perbaikan sarana/prasarana dibarengi peningkatan pembiayaan sekolah memerlukan kepemimpinan yang baik dan iklim kondusif di setiap sekolah baik sekolah negeri maupun sekolah swasta. Paling tidak, pemberdayaan sekolah melalui perbaikan manajemen berorientasi kualitas memungkinkan sekolah menjadi efektif.

2. Akuntabilitas Pendidikan

Azas otonomi yang dilaksanakan dalam bidang pendidikan dewasa ini harus disertai dengan adanya pertanggungjawaban terhadap berbagai pihak terkait (*stakeholders*). Karena itu, kemampuan suatu lembaga pendidikan untuk menjaga mutu keluarannya sehingga dapat diterima masyarakat disebut akuntabilitas pendidikan (Jalal dan Supriadi, 2001:88). Konsep pertanggung jawaban dalam dunia pendidikan disebut dengan istilah akuntabilitas pendidikan. Adapun makna yang paling luas dari akuntabilitas menurut Fattah (2001:53), yaitu:

- 1) Cocok atau sesuai (*fitting in*) dengan peranan yang diharapkan;
- 2) Menjelaskan dan mempertimbangkan kepada orang lain tentang keputusan dan tindakan yang diambilnya;
- 3) Performan yang cocok dan meminta pertimbangan/penjelasan kepada orang lain.

Akuntabilitas adalah suatu peningkatan rasa tanggung jawab, karena menuntut adanya kepuasan dari pihak lain (Fattah, 2001). Sebagaimana dijelaskan Fattah, bahwa sebagai alat kontrol akuntabilitas memiliki prinsip-prinsip yang tidak memberi peluang untuk merubah konsep dan

implementasi perencanaan, baik terhadap perubahan program, metode kerja maupun fasilitas. Akuntabilitas mampu membatasi ruang gerak terjadinya perubahan dan pelanggaran, dan bahkan merevisi perencanaan. Dengan kata lain, akuntabilitas adalah alat kontrol yang tidak memberi kesempatan untuk membuat perubahan.

Sebagai alat kontrol, akuntabilitas memberikan kepastian pada aspek-aspek pentingnya perencanaan, antara lain:

- 1) Tujuan atau performan yang ingin dicapai;
- 2) Program atau tugas yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan;
- 3) Cara atau performan pelaksanaan dalam mengerjakan tugas;
- 4) Alat dan metode yang sudah jelas, dana yang dipakai dan lama bekerja yang semuanya telah tertuang dalam bentuk alternatif penyelesaian yang sudah pasti;
- 5) Lingkungan tertentu tempat program dilaksanakan; dan
- 6) Insentif terhadap pelaksana sudah ditentukan secara pasti.

Sebenarnya peningkatan akuntabilitas merupakan tuntutan desentralisasi pendidikan. Menurut Tilaar (2003: 25), desentralisasi mempunyai dua tuntutan, yaitu: Akuntabilitas terhadap masyarakat sebagai pemiliknya (akuntabilitas horizontal) dan selanjutnya di dalam hidup bersama sebagai suatu bangsa, bangsa Indonesia, maka pendidikan juga mempunyai fungsi di dalam pengembangan *social capital* yang termasuk di dalamnya persatuan bangsa Indonesia. Inilah yang disebut akuntabilitas vertikal pendidikan nasional.

Penyelenggaraan pendidikan harus mengikutsertakan masyarakat oleh sebab masyarakatlah yang menjadi *stakeholders* yang pertama dan utama dari proses pendidikan tersebut. Hal ini berarti proses pendidikan, tujuan pendidikan, dan sarana pendidikan termasuk pula mutu pendidikan adalah merupakan tanggung jawab masyarakat setempat. Akuntabilitas horizontal pendidikan berarti pendidikan haruslah menjawab kebutuhan masyarakat yang memilikinya. Organisasi penyelenggara pendidikan yang sentralistik cenderung mengabaikan tanggung jawab masyarakat. Tidak mengherankan apabila pendidikan yang demikian telah mengasingkan diri dari masyarakat dan jauh dari usaha pemberdayaan masyarakat.

Pengembangan akuntabilitas horizontal pendidikan yang menumbuhkan inovasi pendidikan menuntut pula suatu lembaga yang mempunyai kesempatan untuk berinovasi. Lembaga yang demikian adalah lembaga yang otonom dan oleh sebab itu, menurut Tilaar, upaya mewujudkan *community based-education* harus disertai dengan *school-based management*.

Menurut Tilaar (2003:28) pendidikan nasional memerlukan jaringan yang akan menentukan dan memelihara satu sistem yang mengikat dari sistem di daerah. Inilah yang disebut akuntabilitas vertikal pendidikan nasional. Proses ini bukanlah merupakan ikatan yang membatasi dinamika inovasi pendidikan yang ditumbuhkan melalui akuntabilitas horizontal. Dengan adanya desentralisasi dan peningkatan akuntabilitas pendidikan di sekolah harus dibarengi dengan berbagai upaya peningkatan mutu sekolah. Karena jika

tidak ada program peningkatan mutu dan perubahan lebih baik di sekolah, maka akuntabilitas pendidikan hanya konsep belaka.

3. Peningkatan Mutu Sekolah

Bagaimanapun, peningkatan kualitas organisasi sangat tergantung pada peran manajemen. Meskipun, manajemen hanya akan berfungsi dengan baik manakala dijalankan oleh para manajer dan sumberdaya manusia yang berkualitas dan profesional.

Manajemen yang difungsikan untuk mencapai tujuan sekolah disebut manajemen sekolah. Manajemen sekolah ialah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. (Depdiknas, 1999).

Fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam bidang tugas sekolah, yaitu manajemen kurikulum atau pengajaran, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, material, dan manajemen hubungan dengan masyarakat.

Fungsi perencanaan dilaksanakan oleh kepala sekolah beserta staf dan guru-guru merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kemudian dalam tahap pengorganisasian, kepala sekolah menetapkan dan memfungsikan setiap orang dalam sekolah untuk melaksanakan kegiatan. Pada tahap penggerakan, kepala sekolah menggerakkan seluruh orang yang terkait untuk secara bersama-sama melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing. Kemudian dalam tahap

pengawasan, kepala sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan tersebut sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien (Depdiknas, 1999).

Perlu ditegaskan di sini bahwa, terlalu sedikit guru dan kepala sekolah yang menyadari bahwa pencapaian perubahan substansial dan pengakomodasian perubahan kelas di sekolah dalam struktur dan sistem sekolah perlu ditingkatkan. Karena suatu faktor yang paling besar dari penyebab sedikitnya perubahan di sekolah dalam faktanya yaitu sedikit sekali perhatian pemerintah daerah dan kemampuan masyarakat dalam memberikan penguatan, dukungan dan kelangsungan perubahan kelas di sekolah. Akibatnya, perubahan sekolah di daerah kabupaten dan masyarakat sebagai hal yang penting untuk melakukan perubahan dalam kelas dan sekolah sebagai perilaku guru dan para pelajar di sekolah-sekolah (Schlechty, 1997, 16).

Lebuih lanjut dijelaskan Schlechty (1997) bahwa fokus dari pimpinan sekolah adalah apa yang dapat mereka peroleh dari tindakan orang lain, dan efektivitas mereka diwujudkan melalui orang lain. Fokus mereka sebagai pembaharu adalah menciptakan produk, sistem, dan pelayanan yang memecahkan masalah-masalah sekolah dan mencapai kebutuhan pelanggan.

Berkaitan dengan masalah di atas dijelaskan oleh Thom (1993:40) bahwa: *"The principals are probably the most important people in the educational system. They are charged with maintaining order and discipline, provide good facilities, implementing and improving educational programs, and selecting and developing personnel"*. Di sini ditekankan bahwa

kepala sekolah harus bekerja secara akrab dengan masyarakat. Di samping harus memiliki manajemen dan kepemimpinan sekolah sebagai tanggung jawab utama. Pelajar siswa menjadi tanggung jawab mereka, dan menata kegiatan administrasi dan pimpinan pendidikan, dan memiliki kemampuan berhubungan dengan masyarakat dengan baik.

Sedangkan wakil kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam hal penyusunan anggaran, koordinasi kurikulum dan pengembangan staf. Selanjutnya para guru bertanggung jawab menjalankan kegiatan belajar dan mengajar secara baik.

Keberhasilan aplikasi manajemen mutu terpadu di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan pelanggan. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah, dikemukakan dalam panduan manajemen sekolah, mencakup:

- 1) Siswa puas dengan layanan sekolah, yaitu dengan pelajaran yang diterima, perlakuan guru, pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah atau siswa menikmati situasi sekolah dengan baik;
- 2) Orang tua siswa merasa puas dengan layanan terhadap anaknya, layanan yang diterimanya dengan laporan tentang perkembangan kemajuan belajar anaknya dan program yang dijalankan sekolah;
- 3) Pihak pemakai atau penerima lulusan (PT, industri, masyarakat), puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan; dan

- 4) Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah, dalam bentuk pembagian kerja, hubungan dan komunikasi antar guru/pimpinan, karyawan, gaji/honor yang diterima dan pelayanan lainnya (Depdiknas, 1999:43).

Sekolah dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien ialah penggunaan sumber daya yang hemat. Untuk mengetahui indikator prestasi pelajar tentunya dilihat dari absensi (kehadiran), tingkah laku di sekolah, laporan kejahatan/penyimpangan, dan hasil ujian negara. Sekolah yang unggul tersebut adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menjangkau lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif dimiliki antar lulusan sejenis dalam jurusan yang sama, sedangkan komparatif antar lulusan berbeda dari satu sekolah dengan sekolah lain.

Usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas sekolah dalam konteks pentingnya sekolah efektif sebagai sebuah gerakan menuju mutu terpadu, yaitu:

- 1) Efektivitas sekolah berimplikasi terhadap kelangsungan sekolah dan persekolahan dalam bentuk kekinian dan dalam kehadiran kerangka institusi sekarang ini;
- 2) Sekolah yang efektif berimplikasi terhadap keberadaan pengukuran hasil mengenai standar skor prestasi dalam membaca dan matematika. Kembali kepada nilai dasar yaitu membaca, menghitung dalam kurikulum;
- 3) Sekolah efektif juga memusatkan terhadap produktivitas, efisiensi dan akuntabilitas. Konsekuensinya terkait dengan dimensi ekonomi; dan

4) Menentukan reaksi dalam membuat tujuan program dalam kehidupan kelas sosial, membuka kepercayaan terhadap alternatif dari sekolah konvensional.

Sekolah efektif biasanya melibatkan beberapa jenis evaluasi dan review. Gerakan sekolah efektif berjalan dengan resiko dalam pengawasan, khususnya manajemen dan pengaruh politik. Terutama dalam menentukan bentuk kurikulum untuk anak-anak di madrasah.

Jadi menurut hemat penulis, berbagai upaya untuk meningkatkan mutu sekolah perlu dilakukan hal-hal berikut, yaitu: 1) Menyamakan komitmen mutu oleh kepala sekolah, para guru dan pihak terkait (*stakeholders*), mencakup; visi, misi, tujuan dan sasaran, 2) Mengusahakan adanya program peningkatan mutu madrasah (kurikulum/pengajaran, pembinaan siswa, pembinaan guru, keuangan, sarana dan prasarana, serta kerjasama dengan *stakeholders* madrasah, meliputi jangka panjang dan jangka pendek 3) Meningkatkan pelayanan administrasi sekolah, 4) Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, 5) Ada standar mutu lulusan, 6) Jaringan kerjasama yang baik dan luas, 7) Penataan organisasi madrasah yang baik (tata kerja), 8) menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif.

Sebuah sekolah dikatakan berkualitas bila ada program unggulan, guru memiliki kepuasan kerja, dan para siswa/orang tua siswa puas dengan program pembelajaran, pembinaan mental dan keterampilan yang prospektif, sehingga mereka dapat lulus di jenjang sekolah lebih tinggi yang unggulan, memiliki prestasi yang tinggi, dan memiliki kepribadian yang baik, di samping cepat mendapat peker-

jaan yang sesuai. Untuk mencapai hal dimaksud maka diperlukan, sudah barang tentu kepala madrasah harus orang yang berpengetahuan luas, kreatif dan bersikap proaktif, bukan menunggu dan bekerja dengan cara rutinitas saja.

Pimpinan lembaga pendidikan sangat menentukan arah perbaikan mutu sekolah dengan berbagai strategi. Hal itu hanya dapat dicapai manakala kepala sekolah beserta stafnya menjalankan manajemen yang fungsional dengan kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan di setiap lembaga pendidikan.

Setiap sekolah di daerah perlu mengemas program unggulan atau berusaha meningkatkan mutu sekolahnya. Semua jenis dan jenjang sekolah sudah saatnya berbenah diri dalam meresponi isu perbaikan mutu dengan berbagai strategi manajemen maka banyak faktor internal dan eksternal yang perlu dikaji secara ilmiah untuk pengembangan selanjutnya di sekolah.

Otonomi bidang pendidikan merupakan peluang bagi pemberdayaan sekolah. Hal itu memberikan peluang bagi restrukturisasi sekolah, baik bidang manajemen maupun kurikulum. Karena dengan pelimpahan kewenangan dari pusat ke daerah kabupaten dan kota, sampai kepada sekolah dan guru, maka diharapkan peluang untuk mempercepat kemajuan sekolah dengan keunggulan SDM di daerah akan dapat dicapai. Apalagi, peluang partisipasi masyarakat juga akan dapat dioptimalkan.

Pelaksanaan otonomi pendidikan yang paling pokok adalah terletak pada pemberian otonomi kepada sekolah. Isu pendidikan nasional yang berkaitan dengan mutu, perlu

diresponi para kepala sekolah sesuai dengan kewenangan dan kemampuannya dalam mengelola sekolahnya. Maka penerapan strategi manajemen sangat menentukan arah perbaikan sebuah sekolah dengan semakin diberikannya otonomi sekolah.

Bagaimanapun, mutu sekolah akan terlihat dari kemampuan lulusan melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi yang terbaik, dan memiliki kepribadian atau memasuki lapangan kerja. Untuk menciptakan lulusan berkualitas sebagaimana dimaksud, maka manajemen sekolah harus mampu menawarkan program peningkatan mutu dalam bidang pembinaan siswa, kualitas guru, peningkatan pembiayaan sekolah, sarana dan prasarana, iklim sekolah dan kerjasama dengan semua pihak terkait, utamanya dengan komite sekolah.

Mengacu kepada Townsend (1994:29) dalam buku "*Effective Shooling the Community*" dijelaskannya bahwa keunggulan SDM di daerah dalam era otonomi ini memungkinkan untuk dicapai dengan memperhatikan pada empat dimensi, yaitu: 1) Kualitas individu pelajar, 2) Kurikulum sekolah, 3) Kualitas dan pemerataan guru, 4) Hasil dari proses pendidikan. Dengan begitu, otonomi pendidikan yang bermuara kepada perwujudan otonomi sekolah harus dapat menjanjikan suatu sistem sekolah yang menjanjikan pendidikan terbaik kepada para pelajar di daerah. Itu berarti seluruh sumber daya daerah; baik Sumber daya manusia, sumber daya alam, modal, dan infra struktur, dan supra struktur pendidikan harus dibangun untuk me-

lengkapi keperluan menyediakan pendidikan terbaik bagi anak.

Desentralisasi pendidikan yang sudah berjalan tiga tahun perlu direspon dengan kebijakan bidang pendidikan yang mengarah kepada otonomi sekolah. Hal itu dimaksudkan agar proses pemberdayaan masyarakat melalui dan untuk pendidikan dapat dicapai.

Perubahan manajemen sekolah merupakan hal yang sangat krusial sebagai konsekuensi dari desentralisasi pendidikan. Salah satunya adalah akuntabilitas pendidikan, baik akuntabilitas vertila maupun akuntabilitas horizontal.

Untuk mendukung peningkatan mutu sekolah dalam era otonomi daerah sekarang ini, diperlukan manajer dan pengelola institusi pendidikan yang mumpuni dalam bidang manajemen. Untuk menuju sekolah yang berhasil atau unggul diperlukan kepala sekolah, staf dan guru-guru yang profesional menjalankan manajemen sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial kepemimpinan efektif untuk menjalankan manajemen sekolah.

Strategi manajemen yang diterapkan kepala sekolah beserta stafnya dalam meningkatkan mutu sekolah harus berkelanjutan. Dengan akuntabilitas tinggi, kepala sekolah harus mampu mengatasi masih kecilnya pembiayaan, kecilnya dukungan masyarakat, banyaknya pengaruh lingkungan bagi pembinaan kesiswaan, target pelaksanaan kurikulum yang terlalu berat, pembinaan personil guru cenderung masih kurang dengan kompetensi yang mumpuni.

H. PENGEMBANGAN IKLIM SEKOLAH

Dalam era otonomi daerah saat ini, sekolah menjadi tumpuan harapan orang tua dan masyarakat untuk masa depan anak-anaknya. Karena otonomi daerah bidang pendidikan diyakini dapat mengakomodir harapan dan sumbu daya pendidikan di daerah secara lebih maksimal. Kenapa hal itu terjadi? Karena sekolah diharapkan benar-benar menjadi efektif dan unggul dalam melahirkan generasi yang unggul, begitu otonomi sekolah dijalankan secara penuh sebagai realisasi kebijakan otonomi bidang pendidikan.

Apalagi semua institusi pendidikan di daerah adalah penentu bagi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai penentu keunggulan daerah di dalam menjalankan pembangunan untuk berkompetisi secara regional maupun global. Maka sekolah-sekolah menjadi institusi yang strategis bila dijalankan dengan baik dan efektif oleh para pengelola sekolah yang profesional.

Sejauh ini konsep sekolah efektif, sekolah unggul bahkan rangkai sudah banyak ditelaah di berbagai jurnal dan tulisan tentang pendidikan dalam era otonomi daerah dan globalisasi. Namun perlu dicermati, belum banyaknya perubahan dalam pengelolaan sekolah, membuat para orang tua sedikit agak pesimis memungkinkan perubahan sekolah menuju efektif mampu mengejar cepatnya perubahan yang terjadi?

Dalam konteks ini, menurut Jalal dan Supriadi (2001:70) perlu dicermati seluruh pengelola sekolah bahwa

salah satu ukuran keberhasilan kinerja sistem pendidikan dapat dilihat dari terlaksananya otonomi pendidikan secara efektif, bermutu tinggi efisien, dan akuntabel dalam ke-rangka sistem pendidikan nasional. Maka untuk satu ini, masyarakat semakin berharap kepada sekolah yang berhasil dalam mengembangkan kepribadian anak yang baik, di samping menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk bekal hidup mereka di masa depan.

Di sinilah dan saat ini, jangan sampai sekolah tertinggal dari institusi lainnya, padahal peluang bagi penerapan gagasan-gagasan baru terbuka luas dengan otonomi daerah bidang pendidikan. Bagaimanakah iklim sekolah yang efektif? Tulisan ini coba mengetengahkan berkaitan dengan menciptakan iklim sekolah yang memungkinkan sebuah sekolah benar-benar menjadi efektif di era otonomi saat ini.

1. Iklim Sekolah

Istilah "iklim" (*climate*) dalam konteks organisasi dimaksudkan pengaruh keseluruhan sistem dari kelompok manusia atau organisasi, mencakup perasaan dan sikap sebagai suatu sistem, sub sistem, super ordinat sistem atau sistem pribadi, tugas-tugas, prosedur atau konsep-konsep (Clarence, 170).

Lebih jauh dijelaskannya bahwa iklim bermuara kepada hubungan dalam satu situasi sebagaimana pengaruh pengalaman oleh orang-orang dalam situasi tertentu berinteraksi dengan orang lain. Dengan norma perilaku yang dilaksanakan dalam suatu organisasi, maka iklim yang baik diharapkan dapat tercipta untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Iklim sekolah sebagai sesuatu yang dipengaruhi oleh setiap anak yang memiliki kekuatan pengaruh atas formulasi konsep atas dirinya, kemampuannya untuk bekerja efektif, dan kapasitasnya untuk membangun hubungan yang memuaskan secara timbal balik dengan orang lain.

Iklim sekolah yang positif merupakan suatu kondisi di mana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, damai, menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar (Moedjiarto, 2003:28).

Iklim sekolah positif ini adalah iklim sekolah yang terbebas dari kemungkinan kebisingan, keramaian maupun kejahatan. Semuanya senantiasa dalam keadaan yang tenteram, hubungan yang sangat bersahabat tampak menonjol di antara penghuninya, mulai dari kepala sekolah, guru, siswa maupun para pegawai administrasi. Keadaan semacam ini, menyebabkan siswa merasa aman, tenteram, bebas dari segala tekanan, ancaman yang bisa merugikan kegiatan belajarnya.

Berkaitan dengan iklim sekolah yang positif, Modjiarto mengutip pendapat Sergiovani (1987) menjelaskan bahwa iklim merupakan energi yang terdapat dalam organisasi yang dapat memberikan pengaruhnya terhadap sekolah, tergantung bagaimana energi tersebut disalurkan dan diarahkan oleh kepala sekolahnya. Semakin baik energi disalurkan dan diarahkan maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap sekolah. Sebaliknya semakin jelek energi disalurkan dan diarahkan, maka semakin jelek pula pengaruhnya terhadap sekolah.

Jadi iklim sekolah yang positif merupakan satu norma, harapan dan kepercayaan dari personil-personil yang terlibat dalam organisasi sekolah, yang dapat memberikan dorongan untuk bertindak yang mengarah pada prestasi siswa yang tinggi. Pimpinan sekolah memberikan perlindungan dan pengayoman pada tenaga pengajar sehingga mereka dapat memfokuskan dirinya pada pengajaran. Para personil sekolah menghargai setiap prestasi tenaga pengajar termasuk pencapaian sasaran minimal dan penilaian terhadap semangat kerja tenaga pengajar.

2. Membangun Iklim Madrasah yang Efektif

Iklim sekolah dapat dibina dan dikembangkan menuju kepada situasi yang kondusif dalam upaya mencapai sekolah efektif. Itu artinya iklim sekolah yang kurang baik dapat diubah dan dibentuk menjadi baik bila memang pimpinan dan personil sekolah menginginkannya. Sebaliknya iklim sekolah yang sudah baik bila tidak dipelihara dapat mengalami degradasi kepada kualitas yang kurang baik, sehingga sekolah mendapat penilaian yang jelek dari masyarakat lingkungannya.

Bagaimanapun iklim sekolah apakah baik atau jelek, berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah. Dijelaskan oleh Thom (1994:44), bahwa: "*Organizational climates are closely associated with the style of educational leadership. Administrative style will determine the climate within the organization*". Apakah sebuah sekolah menampilkan iklim terbuka, memiliki otonomi, terkendali, kekeluargaan, keba-pakan atau tertutup sangat ditentukan dari awal oleh kepemimpinan sekolah.

Perubahan iklim sekolah secara berangsur-angsur dan bahkan kadang tidak dirasakan oleh warga sekolah. Hal itu seringkali terjadi bila terjadi pergantian kepemimpinan sekolah, bahwa iklim sekolah dapat berubah dari pimpinan yang kreatif kepada pimpinan kurang kreatif, atau sebaliknya jika pimpinan sebelumnya kurang kreatif berganti kepada pemimpin sekolah yang kreatif maka akan terjadi perubahan iklim sekolah. Akan terjadi suatu situasi dimana perilaku personil sekolah berubah mengikuti suasana yang diciptakan pimpinan baru, baik yang kecenderungananya positif maka guru yang cerdas dipercaya menangani kegiatan yang menantang dan penuh prospek, maupun guru-guru menjadi terabaikan bila pemimpinnya yang kurang kreatif.

Fakta menunjukkan bahwa, anak-anak dipengaruhi oleh semua pengalamannya di dalam dan di luar sekolah, atau orang-orang yang secara langsung sangat mempengaruhi mereka oleh para guru dan teman-teman sekolahnya. Manakala kepala sekolah tampil sebagai pribadi yang menciptakan iklim sekolah, guru juga merupakan orang yang menata iklim di dalam kelas, hal inilah yang banyak dirasakan pribadi siswa secara signifikan di dalam pengalamannya dia sekolah. Karena itu, pengaruh perilaku guru di sekolah kadang terlalu signifikan bagi perilaku anak ketimbang perilaku orang tuanya (Clarence, 174).

Di dalam perwujudan hubungan kerja antara kelompok guru, siswa dan orang tua dapat memberikan kejelasan tentang iklim sekolah yang terdapat di sekolah. Para personil sekolah yang efektif menampilkan kerjasama da-

lam banyak cara, baik formal maupun informal untuk kemajuan sekolah.

Seperti halnya interaksi di dalam kelas yang ditata oleh guru, baik melalui lisan maupun tertulis, mutlak diperlukan dan akan memberikan dampak bagi proses belajar mengajar bahkan mendatangkan hasil positif. Interaksi semacam ini, harus selalu dipelihara dan bahkan dikembangkan bila menginginkan sekolah benar-benar menjadi efektif dan menampilkan iklim yang kondusif. Pemberian motivasi kepada siswa agar memiliki keinginan dan keberanian berinteraksi dengan para gurunya, bukan sebaliknya guru menjadi orang yang ditakuti. Suasana edukatif, anak menghormati guru, guru menghargai anak, harmonis, religus Islami, dan dialogis, konstruktif dan komunikatif perlu diwujudkan dalam situasi waktu dan kesempatan pada sekolah, madrasah dan pesantren.

Dengan demikian iklim sekolah sekaligus menunjukkan mutu kehidupan dan irama perilaku di sekolah yang sangat mempengaruhi perubahan sekolah, karena kebiasaan kerja para personil sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, hubungan edukatif guru dengan siswa sangat mempengaruhi harapan bagi peningkatan mutu belajar mengajar yang diharapkan.

Iklim sekolah kondusif bagi pembelajaran adalah yang bebas dari permasalahan disiplin dan memiliki harapan prestasi anak yang tinggi. Iklim yang teratur, bertujuan dan terhindar dari ancaman tekanan kejiwaan akan mendorong peningkatan harapan siswa untuk meraih prestasi akademik yang tinggi. Oleh sebab itu, kepala sekolah,

para guru dan karyawan lainnya, siswa dan orang tua merupakan faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap iklim belajar di sekolah. Dijelaskan oleh Clarence (1997:177), bahwa: *"Teachers tend to function effectively in an open climate in which ideas and feelings can be openly expressed, ideas are judged on their own worth rather than on the basis of who offered them, the staff as a whole works together rather than small cliques or separate compartments of the organization, respect for individual personality is reflected in the professional behaviors of the organization, and zest for living is sensed in the atmosphere."*

Guru yang bersikap tertutup cenderung kurang berpengaruh baik terhadap iklim sekolah yang kondusif bagi peningkatan mutu pembelajaran. Demikian pula kepala sekolah harus memiliki sifat asah, asih dan asuh terhadap anak didik. Demikian pula kepada bawahannya, kepala sekolah juga menampilkan sikap yang memberdayakan guru, mencerdaskan anak seperti halnya orang tua yang mengasih anak-anaknya dan memberikan perlindungan terhadap para siswa dari gangguan yang mungkin akan menghambat kemajuan belajar anak.

Dalam situasi lain para guru mengadakan diskusi dengan rekan seprofesinya untuk meningkatkan pengajaran, sedangkan siswa dapat menggunakan buku-buku dan bahan bacaan lainnya yang tersedia di perpustakaan sekolah dengan leluasa. Semua kegiatan sekolah diatur dengan tertib, dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan merata. Siswa mendapat perlakuan yang adil, tidak dibeda-bedakan antara yang kaya dan yang miskin, yang pandai dan yang

lamban berpikir, semuanya mendapat kesempatan yang sama untuk berprestasi sebaik-baiknya.

Di dalam kelas, dapat dilihat adanya aktivitas belajar mengajar yang tinggi kualitasnya, dinamis dan penuh keterlibatan siswa. Siswa aktif mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang pelajaran yang kurang dipahami, sedangkan guru dengan senang hati senantiasa bersedia menjawabnya. Untuk pertanyaan-pertanyaan yang tidak bisa dijawab, dengan bijaksana guru meminta waktu untuk mencari data dan informasi lebih lanjut.

Suasana tertib, tenang, jauh dari kegaduhan dan kekacauan dapat dilihat di setiap kelas yang sekolahnya memiliki iklim sekolah yang baik. Siswa saling menghargai satu sama lainnya, dan terhadap gurunya, siswa memiliki rasa hormat yang tinggi.

Hasil penataran yang diperoleh para guru, terutama untuk meningkatkan mutu pengajarannya, diterapkan di dalam kelas dan hasilnya dievaluasi. Bila hasilnya menunjukkan suatu peningkatan dari metode pengajaran sebelumnya, maka metode mengajar yang baru diteruskan.

Meja, kursi dan perlengkapan kelas untuk belajar lainnya terpelihara dan bersih selalu. Siswa ikut merawat kebersihan kelas, dan peralatan sekolah, ruang kelas dan senantiasa menampilkan kelas yang bersih, rapi dan indah sehingga akan mendukung ketenangan dalam belajar di kalangan siswa.

Apabila sekolah telah memiliki iklim yang baik atau positif, maka diperkirakan suasana hubungan antar guru,

pimpinan, siswa dan orang tua satu dengan lainnya saling menghormati, menghargai, bekerjasama, terbuka, komunikatif, disiplin dan penuh tanggung jawab merupakan pilar-pilar kebangkitan sekolah untuk kemajuan.

Mengacu kepada pendapat Thom (1993:40) lebih jauh menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah hal yang tak dapat dibantah sebagai orang yang paling penting di setiap sistem persekolahan. Karena mereka yang mengusahakan dengan memelihara aturan dan disiplin, mengusahakan fasilitas yang baik, pelaksanaan dan peningkatan program pendidikan, serta menyeleksi dan mengembangkan personnel. Dengan kata lain, kepala sekolah harus bekerja dan akrab dengan masyarakat, tentunya melalui manajemen dan ke-pemimpinan sekolah yang penuh tanggung jawab. Pelaporan kemajuan belajar murid juga menjadi tanggung jawab kepala sekolah, berdasarkan catatan dari guru-guru. Kepala sekolah juga harus sering melakukan peran sebagai pimpinan administratif dan pembelajaran. Demikian pula, kepala sekolah seharusnya memahami dan memiliki keterampilan berhubungan dengan masyarakat.

3. Sekolah Efektif

Dewasa ini boleh dikatakan bahwa masyarakat semakin merindukan keberadaan sekolah yang benar-benar memiliki kinerja tinggi, mampu mengembangkan kemampuan anak berprestasi tinggi dan berkepribadian baik, di dalamnya para guru dan pegawai bekerja dengan senang hati dan memiliki kepuasan kerja. Inikah sekolah yang disebut efektif?

Ada sepuluh prinsip organisasi yang efektif yang disimpulkan Beach dan Reinhartz (2000:62), yaitu:

- 1) Agar supaya sekolah sebagai organisasi menjadi berhasil dan berfungsi efektif dalam masyarakat, maka tujuannya harus konsisten dengan nilai-nilai dan budaya dari masyarakat yang mereka layani dan anggota-anggotanya, pelajar, dan masyarakat di sekitarnya.
- 2) Suatu organisasi pendidikan yang efektif memperlakukan individu-individu sesuai dengan harkatnya dan menghormati dengan penuh sikap terbuka, penuh tanggung jawab bersifat kooperatif dan memperlakukan pendidikan sebagai profesional.
- 3) Suatu organisasi pendidikan yang efektif mendorong individu anggota untuk mengambil risiko dan membangun potensi kreativitas.
- 4) Untuk menjadi berhasil, suatu organisasi pendidikan harus memiliki sumberdaya dan bahan penting, serta anggota organisasi harus memiliki pengetahuan tentang struktur organisasi, pengertian setiap peranan anggota organisasi di dalam struktur dan pengertian akan prosedur operasional untuk mengarahkan organisasi.
- 5) Organisasi pendidikan berada dalam lingkungan dinamis dan perubahan yang terjadi di dalam mana mereka ingin mencapai kondisi perubahan masyarakat dan keadaan.
- 6) Moral dari suatu organisasi pendidikan akan berkembang bila ada interaksi timbal balik berkelanjutan antara persepsi anggota dengan kepentingan dan mem-

bagi nilai-nilai umum, tujuan, misi dan sasaran organisasi.

- 7) Suatu organisasi pendidikan yang efektif memiliki anggota yang bertindak dalam cara-cara yang didasarkan atas pembagian nilai dan kejelasan tujuan, dan seriang menilai perilaku mereka dalam hubungan dengan visi, misi dan tujuan organisasi.
- 8) Organisasi sekolah yang efektif membantu anggota dengan dukungan langsung, penghargaan terhadap perilaku mengajar guru yang menghasilkan peningkatan prestasi belajar.
- 9) Suatu organisasi pendidikan yang efektif adalah memiliki struktur organisasi yang memungkinkan peluang interaksi formal dan informal.
- 10) Suatu organisasi pendidikan efektif adalah membangun prosedur dan strategi bagi analisis teratur terhadap seluruh efektivitas organisasi dan mereka menilai tingkatan keterlibatan dalam kemajuan dan keterasingan dari setiap anggota organisasi.

Sekolah efektif atau sekolah unggul (*excellent School*)

berada dalam lapangan manajemen sekolah. Karakteristiknya menurut Edmonds (1979) (Beare, dkk, 1989) yaitu: (1) Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat. Kepala sekolah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran (2) Guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi murid (3) Atmosfer sekolah yang tidak *rigid* (kaku), sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman (3) Sekolah

memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektivitas sekolah dengan energi dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal (4) Sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik. Kepala sekolah dan guru-guru menyadari bahwa kemajuan prestasi pelajar berhubungan dengan tujuan pengajaran.

Sekolah dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien ialah penggunaan sumber daya yang hemat. Untuk mengetahui indikator prestasi pelajar tentunya dilihat dari absensi (kehadiran), tingkah laku di sekolah, laporan kejahatan/penyimpangan, dan hasil ujian negara. Sekolah yang unggul tersebut adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menajamkan lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif dimiliki antar lulusan sejenis dalam jurusan yang sama, sedangkan komparatif antar lulusan berbeda dari satu sekolah dengan sekolah lain.

Manajemen pengembangan mutu salah satu bidang manajemen peningkatan mutu sekolah. Perubahan manajemen sekolah dengan iklim yang baik juga harus ditunjukkan dalam hal suasana kelas yang dikelola oleh guru dengan para murid, pendayagunaan sumber daya kelas, pemanfaatan alokasi waktu secara baik, dan keterlibatan guru secara baik dalam pelaksanaan dan pengembangan kurikulum.

Kepemimpinan yang efektif oleh kepala dijalankan dengan memantapkan kerjasama dengan para guru-guru

harus terutama dalam meningkatkan mutu pendidikan yang muaranya adalah lulusan berkualitas. Demikian pula para manajer atau kepala sekolah harus berfungsi sebagai bagian dari kerjasama dalam lembaga untuk menjamin perubahan dalam lingkungan pendidikan era kini.

Semakin terpenuhnya prinsip otonomi, transparansi, dan akuntabilitas berjalan dengan baik maka pimpinan sekolah, guru-guru, karyawan dan pihak terkait dengan sekolah semakin kuat komitmennya menjalankan program perbaikan mutu sekolah. Dengan demikian dapat ditambahkan bahwa sekolah efektif harus dapat menampilkan, yang menurut Beach dan Reinhartz (2000:64) ciri-cirinya yaitu: (1) Efektivitas didasarkan kepada ukuran keberhasilan belajar siswa (pengetahuan, keterampilan dan sikap), (2) Pembelajaran siswa menjadi tujuan utama atau fokus pengajaran, (3) Sikap dan perilaku guru beserta staf adalah komponen kunci sekolah efektif, (4) Sekolah menerima tanggung jawab terhadap penguatan prestasi akademik siswa dan mereka percaya bahwa hal itu dapat dicapai dari pembelajaran, (5) Sekolah sebagai organisasi harus teruji secara holistik, bukan terpisah atau menjadi bagian terpecah dari seluruh komponennya.

Berkaitan dengan pemantapan tanggung jawab masyarakat terhadap mutu pendidikan menurut Newton dan Tarran (1992:9) menjelaskan bahwa: Penyebaran komitmen mutu dan tanggung jawab kepada masyarakat adalah satu bagian penting dari penerimaan dan perwujudan strategi perubahan dalam pendidikan. Mutu yang tinggi berkaitan dan pengalaman adalah hal mendasar bagi keberhasilan

sekolah. Sebab sekolah melibatkan secara tinggi sejumlah interaksi keseharian dalam memelihara mutu dari hubungan penghargaan yang dialamatkan kepada mutu menjadi nilai penting dalam pendidikan.

Setiap sekolah yang sedang menguasai menjadi sekolah efektif, perlu memperhatikan dan mewujudkan hal-hal di atas, agar masyarakat benar-benar mendapatkan haknya untuk tidak sekedar mudah masuk ke sekolah tetapi sekaligus dapat memilih sekolah efektif yang diharapkan. Semakin banyak sekolah berkualitas, efektif atau unggul, maka percepatan pengembangan SDM di daerah untuk kompetitif antar satu daerah dengan daerah lain dalam era otonomi dan globalisasi semakin terpenuhi dengan baik dan cepat.

Iklim sekolah yang baik merupakan salah satu dari karakteristik sekolah yang efektif. Iklim sekolah yang baik tersebut adalah iklim atau suasana kondusif yang tercipta di dalam sekolah akibat dari pengaruh perilaku komponen sekolah dalam interaksi belajar mengajar maupun manajerial.

Iklim sekolah yang diharapkan bersifat kondusif bagi sekolah yang efektif adalah bersifat terbuka, kekeluargaan, komunikatif, memiliki otonomi, aman, tenteram, tertib aturan dan disiplin serta bekerja dengan tanggung jawab bersama.

Iklim sekolah yang baik dapat ditumbuhkembangkan melalui perubahan gaya manajemen dan kepemimpinan sekolah yang sangat ditentukan oleh kepala sekolah, dengan bekerjasama dalam semua pencapaian kinerja sekolah

bersama para guru dan pegawai, orang tua siswa, komite sekolah dan para siswa itu sendiri. Karena itu, sekolah-sekolah yang berusaha menjadi efektif sesuai harapan masyarakat, maka perwujudan iklim yang baik dan kondusif bagi memenuhi karakteristik dan cita-cita sekolah efektif harus diperhatikan sejak sekolah bertekad menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

I. KEPEMIMPINAN FAKULTAS UNTUK MASA DEPAN

Perguruan tinggi merupakan sub sistem pendidikan nasional. Fakultas beserta komponen pendidikan yang ada di dalamnya adalah subsistem perguruan tinggi. Seluruh komponen yang ada di dalamnya perlu diberdayakan untuk mengoptimalkan fungsi perguruan tinggi sebagai wahana strategis pengembangan sumber daya manusia (SDM). Berbagai tuntutan kebutuhan tenaga ahli, ilmuwan dan profesional di masyarakat menjadi tanggung jawab perguruan tinggi. Oleh karena itu, perhatian dan dukungan terhadap pelaksanaan berbagai kegiatan akademik di fakultas/jurusan/program studi seyogyanya tidak boleh asal jadi, terbelit rutinitas saja, rasa tanggung jawab rendah yang secara kumulatif menyebabkan kelambanan (*low speed*) dalam penyelesaian tugas.

Hasil kerja atau pelaksanaan tugas tidak selalu dicapai dengan efektif disebabkan berbagai faktor yang tidak dianalisis pimpinan fakultas. Hasil kerja setiap fakultas dikatakan efektif apabila terdapat kemampuan dalam pelaksanaan tugas yang dicapai baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Tidak efektifnya suatu tugas dapat pula

terjadi karena tidak dilaksanakan oleh tenaga profesional, tidak berpengalaman, tidak memiliki kemampuan prima, daya dukung dana dan karyawan fakultas rendah.

Perubahan adalah sebuah keniscayaan yang perlu direson oleh pimpinan dan personil fakultas. Kini tengah terjadi perubahan lingkungan makro dan mikro pendidikan. Lingkungan makro merupakan aspek politik, ekonomi, sosial dan teknologi yang mempengaruhi kultur institusi pendidikan seperti halnya fakultas. Lingkungan mikro berkaitan dengan tuntutan pengharapan pelanggan dan *stakeholders* pendidikan. Akibatnya berbagai tuntutan muncul ke permukaan. Hal yang mengemuka adalah tuntutan terhadap peningkatan mutu, otonomi, akreditasi dan akuntabilitas.

Saat ini, untuk jalan di tempat saja, manajemen suatu organisasi harus ekstra keras mendisain perubahan organisasinya, karena begitu cepatnya perubahan eksternal itu terjadi. Apalagi bagi perguruan tinggi dan fakultas yang pimpinannya puas dengan hanya menjalankan aktivitas rutinitas saja, tanpa prestasi, *track record*-nya rendah. Akibatnya, produktivitas rendah, penyelesaian masalah tidak fokus, kinerja rendah sehingga dapat membawa fakultas akan mengalami *collapse* (rubuh/bangkrut).

Untuk menjadi pimpinan fakultas yang secara efektif mengarahkan perubahan institusi secara lebih baik harus bekerja keras. Dijelaskan oleh Tucker dan Bryan (1991) dekan harus berjuang dalam lingkungan yang tidak kondusif setiap hari dan malam dalam napas keprofesionalan untuk memelihara program fakultas dalam arah/sasaran

yang benar. Mereka harus bekerja yang terbaik untuk meningkatkan program jurusan selangkah demi selangkah dan meyakinkan mahasiswa untuk terdidik secara baik. Cara seperti inilah yang memungkinkan fakultas memiliki eksistensi.

Bagaimanapun, pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk mampu mengelola perubahan yang diinginkan civitas akademik, dan *stakeholders*. Peran lembaga pendidikan perlu diperkokoh untuk menentukan arah perubahan. Bukan tergilas oleh perubahan yang ada, lalu tertinggal dan diabaikan masyarakat pelanggannya.

Perubahan lembaga pendidikan sebaiknya direncanakan oleh para Rektorat, dekan, dan Senat dengan melibatkan semua potensi organisasi universitas/institut dan fakultas. Mungkin semakin banyak yang tidak puas kalau hanya berubah apa adanya. Perbaikan bidang kurikulum, metode dan teknologi pengajaran, sarana dan parasarana, mutu dosen, mutu staf administrasi dan manajemen merupakan tuntutan globalisasi yang harus diantisipasi para pemimpin universitas/institut dan fakultas dewasa ini. Salisbury (1996) berpendapat bahwa lembaga pendidikan perlu belajar untuk tumbuh subur (*thrive*) dalam suatu lingkungan yang kompetitif dan peningkatan mutu berkelanjutan (*total quality improvement*). Kreativitas, inovasi, modernisasi dan pelayanan pelanggan (mahasiswa/pelajar dan masyarakat) menjadi kunci untuk berhasil di masa depan.

Tuntutan atau pengharapan masyarakat terhadap mutu *output* fakultas, program studi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat semakin keras terdengar, sementara

pelaksanaan program pendidikan tinggi masih dihadapkan pada keterbatasan Sumber Daya manusia (SDM) dosen dan pegawai, sumber daya material, manajemen dan kepemimpinan yang kurang ampuh.

Manajemen dan kepemimpinan yang bagaimanakah diperlukan fakultas untuk masa depan? Perlu ditelaah dengan pikiran cerdas bagaimana kepemimpinan yang dapat mengarahkan perubahan yang diharapkan oleh warga fakultas setiap perguruan tinggi.

1. Masa Depan Fakultas

a. Manajemen Fakultas

Organisasi merupakan wadah bagi manajemen. Sebagai organisasi pendidikan, fakultas memiliki manajemen yang dijalankan pimpinannya. Manajemen fakultas merupakan proses atau upaya menggerakkan dan mengarahkan seluruh sumber daya (manusia & material) secara optimal untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Terry (1973) berpendapat manajemen memberikan efektivitas usaha-usaha manusia. Hal itu membantu penggunaan lebih baik peralatan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia.

Dekan bertanggung jawab mengatur staf akademik, staf administratif, dosen dan pegawai bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung pencapaian tujuan. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkomunikasian, kepemimpinan dan pengawasan diimplementasikan dalam bidang akademik, ketenagaan, mate-

rial, sarana dan prasarana, katatusahaan, kemahasiswaan, dan hubungan dengan masyarakat.

Dekan sebagai pimpinan fakultas harus orang yang *visioner*, memiliki pandangan yang jelas ke mana arah perubahan fakultas yang diinginkan dan mampu menyampaikan visi sehingga mendorong kerjasama yang baik. Adalah naif dan jauh ketinggalan, kalau ada fakultas pada abad ke-21 sebagai komponen universitas yang tidak memiliki visi untuk mengarahkan organisasinya. Di mana visi fakultas bisa diketahui? Idealnya ada pada perencanaan strategik fakultas? Misalnya untuk jangka tahun 2005, atau 2010.

Bagaimana mungkin, personil fakultas mengetahui visi pimpinan fakultas kalau komunikasi miskin, konseptual kurang terarah, karena perencanaan strategiknya tidak juga muncul ke permukaan. Sementara perguruan tinggi, fakultas dan jurusan dan orang-orang di dalamnya adalah agen perubahan. Menurut Lucas and Associates (2000:5), dalam buku "*Leading Academic Change*" menjelaskan: "*Change is planned, resistance is predictable. Faculty are fearful that they will lose what power they have or that their resources will be reduced*". Jadi setiap perubahan perlu direncanakan dan penolakan dapat diperkirakan. Maka fakultas janganlah sampai takut kehilangan kekuasaannya atau sumberdaya akan dikurangi. Justru dengan kemampuan merancang perubahan, fakultas semakin mampu memberdayakan diri untuk memperbanyak peluang dan memanfaatkan peluang bagi kemajuan fakultas.

Dalam *The Daakar Frame Work for Action* (2000:41) yang dihasilkan dari World Education Forum yang membahas *Education for all: Meeting our collective Commitments*, dijelaskan bahwa: "*The improvement of quality and equity of education is closely related to improvement in management at all levels of the education system*".

Perubahan organisasi mungkin terjadi melalui proses dari atas (*top down*) dimulai dengan manajemen puncak. Upaya ini dapat berjalan cepat dan efektif tetapi hal itu dapat diterima dengan insentif yang diterima oleh pegawai tingkat rendah dan dapat pula ditolak karena kurangnya komitmen. Perubahan dari bawah (*bottom up*) dapat berawal dari keseluruhan organisasi dan hal ini esensial bagi inovasi organisasi, mengadaptasi pekerjaan dan teknologi. Hal ini akan terjadi khususnya karena kekuatan dalam kreativitas keunggulan persaingan dari partisipasi. Keberhasilan organisasi mungkin dimulai dari atas dan dari bawah dengan mengalirnya proses perubahan itu.

Manajemen efektif tampil dengan kinerja tinggi (*high performance*). Dengan lain perkataan, manajemen berbasis kinerja (*Performance-based management*) mengandung makna bahwa kinerja lebih penting daripada sekedar kompetensi. Namun untuk mengejar kinerja yang baik bagi organisasi, disyaratkan adanya kompetensi baik teknis, kompetensi hubungan manusia dan kompetensi konseptual.

b) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain mau melakukan tindakan secara sukarela untuk

mencapai tujuan. Karena itu, pemimpin yang membuat perubahan "*Leader makes difference*". Dekan dan para pembantu dekan adalah pimpinan fakultas. Kepemimpinan dekan yang akan menentukan berhasil-tidaknya organisasi fakultas, efektif-tidaknya, efisien tidaknya, atau bahkan hidup-matinya fakultas dan jurusan/program studi. Perubahan fakultas banyak bersumber dari dekan, sebagai pimpinan dan kepemimpinannya. Lalu apakah yang dihasilkan kepemimpinan efektif? Frances Hesselbein, dkk (1990: 210) dalam buku *The Leader of The Future* menjelaskan: "*It must turn aspirations into actions. Aspirations come in many forms: strategies, goals, missions, visions, foresight and plans. Regardless of the term, leaders create aspirations.*"

Ditambahkannya, bahwa tugas pemimpin tidak hanya memberikan inspirasi tetapi juga membujuknya. Mengusahakan aspirasi kedalam tindakan, menerjemahkan suatu pernyataan tentang maksud kedalam berbagai perilaku. Pemimpin masa depan tidak hanya, menginginkan menjadi orang yang unggul dalam segala hal atau mengantisipasi perubahan nilai-nilai pelanggan melalui pengabdian pegawai. Para pemimpin memiliki tujuan dan maksud sepele, menciptakan tindakan yang menyebabkan aspirasi diwujudkan. Karena itu, untuk masa depan manajemen dan kepemimpinan yang diperlukan adalah yang memiliki visi, kredibel dan kapabilitas. Profil seperti ini yang merupakan *admired leader* (pemimpin yang didambakan).

Lucas dan Associates (2000:4) berpendapat untuk menjadi efektif, dekan harus memperoleh pengetahuan dan

belajar bagaimana mengembangkan keterampilan untuk kepemimpinan tim, yang menjadi pondasi bagi keberhasilan proyek perubahan atau pembangunan. Untuk memelihara stabilitas dalam merespon perubahan, dekan memerlukan suatu kesadaran peranan mereka sebagai pimpinan tim.

Pemimpin masa depan disyaratkan memiliki kredibilitas dan kapabilitas sehingga dapat diterima dan mampu mengantarkan organisasi pada perubahan, peningkatan mutu dan akuntabel. Kecuali dalam organisasi fakultas diisi oleh civitas akademika atau senat yang *status quo*, takut perubahan yang akan terjadi. Frances Hesselbein (1996:215) menjelaskan: "*Successful leaders of the future must be personally credible. Credible leaders have the personal habits, values, traits and competencies to engender trust and commitment from those who take their direction*". Ditambahkannya: "*Successful leaders of the future must also be able to create organizational capability. Capability comes from leaders who are able to shape, structure, implement and improve organizational processes to meet business goals. Many great leaders have ability to shape organization*".

Kredibilitas pimpinan fakultas adalah kepercayaan yang komprehensif diberikan oleh staf akademik dan staf administratif. Sebuah perspektif para anggota terhadap pemimpinnya. Apa akibatnya jika pimpinan fakultas tidak kredibel? Pimpinan yang tidak kredibel cenderung kurang dipatuhi, tidak dihargai atau tidak dihormati oleh anggota organisasi, atau staf bersikap cuek.

Kouzes dan Posner (1993:22) menjelaskan: "*Credibility is the foundation of leadership*". Dan kualitas kejujuran,

kemampuan memberikan inspirasi, memiliki kompetensi sebagai sumber dari kredibilitas pimpinan. Pimpinan yang kredibel, yaitu: *"They practice what they preach; they walk the talk; their actions are consistent with their words; there is a consistency between word and deeds"*. Jadi kredibilitas tidak semata-mata kejujuran, tetapi keterpercayaan juga dibangun oleh kemampuan dan kemauan memberikan inspirasi kepada bawahan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi, disamping kompetensi konseptual, keterampilan hubungan manusia/komunikasi interpersonal dan kemampuan teknis/mengikuti iptek dalam dunia pendidikan.

2. Melibatkan SDM Fakultas

Kurang lancarnya pelayanan fakultas terhadap kebutuhan mahasiswa merupakan indikator rendahnya kinerja. Staf administratif dan staf akademik merupakan komponen organisasi fakultas yang perlu diberdayakan. Pengembangan kemampuan dan keterampilan SDM ini secara organisatoris adalah tanggung jawab organisasi. Jika ada pimpinan yang memandang pengembangan mutu SDM fakultas merupakan urusan pribadi, lalu membiarkan jalan masing-masing, tiada perencanaan SDM dosen/staf administrasi maka sungguh pemikiran yang keliru dan ketinggalan zaman, bahkan bisa dikategorikan ke luar dari sistem.

Padahal semakin berkualitas SDM fakultas, baik staf akademik maupun staf administrasi peluang meningkatkan kinerja akan semakin terbuka, bila pimpinan fakultas mau melibatkan semua ketenagaan menurut keahliannya. Menurut Lucas dan Associates (2000) bahwa: Tim harus ada

di setiap fakultas untuk mendiskusikan permasalahan berdasarkan ketersediaan kebutuhan informasi dan analisis mendalam tentang misi, tujuan dan langkah implementasi. Jurusan yang ada di fakultas harus belajar untuk memimpin tim jurusan sehingga tercipta kohesivitas, anggota saling menghormati satu sama lain, dan percaya bahwa konflik adalah sesuatu yang sehat bila hal itu tidak menyerang pribadi dan jurusan yang baik adalah yang tercapai apa yang diinginkan/hasil.

Komponen jurusan, staf akademik dan staf administratif perlu bekerjasama secara sistemik. Satu sama lain saling mendukung dan komplementer bagi pencapaian tujuan fakultas. Jangan sampai ada anggapan bahwa yang perlu hanya staf akademik, lalu staf administrasi diabaikan dan tak pernah disentuh kebutuhan mereka untuk mengembangkan diri.

Lancar-tidaknya, cepat atau lambatnya kinerja fakultas terkait dengan kuantitas dan kualitas pegawai fakultas. Tapi, sungguh disayangkan jika kondisi ini ada dan terus berlanjut-larut akan mengakibatkan tugas-tugas fakultas menjadi terabaikan. Rendahnya kemampuan konseptual dan teknikal pegawai administratif cenderung terabaikan, bahkan kurang menjadi perhatian pimpinan fakultas. Sudahkah keterampilannya relevan dengan tugas, atau belum? Karena itu, pimpinan fakultas ke depan perlu memperhatikan sumber daya personil secara seimbang dalam pemantapan dan peningkatan kemampuannya baik konseptual maupun teknis.

Menurut Heller (1982:6), bahwa pengembangan personal/kegiatan fakultas dapat meningkatkan kepercayaan dan mengembangkan hubungan kerjasama, maka pimpinan fakultas harus sungguh menangani persoalan ini, yaitu:

- (1) Mengembangkan wawasan/pandangan ketenagaan. Suatu hal yang strategis dan prinsipil, dalam hal membangun pandangan pegawai agar mereka memandang fakultas dan universitas memang membutuhkan tingkat pelayanan untuk membantu peningkatan pembelajaran dan fungsi kelemagaan (2) Fakultas dan pandangan administrasi. Fakultas dan administrator sering menyadari adanya kontradiksi komponen ini, sebab mereka menggunakan pengembangan tindakan staf untuk mempelajari tentang tujuan staf dan strategi untuk mencapai tujuan. Pimpinan fakultas dan administrator mengevaluasi program dalam rangka mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan efektivitas institusi mereka.

Jika masalah ini tidak ada dalam visi dan tidak muncul dalam tindakan pimpinan fakultas, maka akibatnya produktivitas rendah, tanggung jawab dan komitmen tugas rendah, munculnya konflik dan pembinaan karir ngawur. Pada gilirannya iklim organisasi menjadi kurang kondusif untuk peningkatan mutu secara komprehensif. Jadi SDM yang berkualitas di fakultas perlu dilibatkan dalam merencanakan perubahan seperti apa yang diinginkan muncul di semua jajaran komponen fakultas. Heller (1982) berpendapat ada tiga prinsip dalam pendekatan model pengembangan ketenagaan di fakultas, yaitu: 1) Efektivitas pengembangan terjadi dengan mempelajari organisasi untuk

mengidentifikasi dan memecahkan masalah-masalah, 2) Pengembangan ketenagaan harus dapat: a) Menciptakan satu lingkungan kelembagaan dapat mencoba validitas diri mereka dari pendekatan dan analisis serta solusi yang dihasilkan untuk memecahkan masalah b) Untuk menyatakannya bagaimana anggota dapat belajar menangani secara efektif terhadap permasalahan fakultas, c) Usaha-usaha perubahan harus mencakup satu perencanaan khusus atas munculnya penyebab masalah dan teknik yang digunakan dalam memahami masalah menuju upaya tindakan efektif.

Tuntutan akuntabilitas, besarnya persaingan, mutu pelayanan dan lulusan) menjadi tanggung jawab besar setiap pimpinan fakultas. Di masa depan, agar supaya tetap berada di tempat saja, manajemen sudah harus berlari-lari. Apalagi bila ingin mencapai kemajuan, pimpinan fakultas yang diperlukan adalah yang mampu bekerjasama ekstra keras, bukan *one man show* bekerja sendiri, tetapi yang mampu menjalankan kepemimpinan tim untuk perbaikan mutu fakultas. Keunggulan daya saing (kompetisi) dan daya sanding (mengembangkan kerjasama) untuk mengelola perbaikan mutu pelayanan dan lulusan diperlukan dalam kepemimpinan fakultas.

Manajemen dan kepemimpinan fakultas di masa depan sudah saatnya dipimpin oleh pemimpin yang mampu membawa gerbong fakultas kepada keadaan yang lebih baik. Seorang pimpinan akademik (*academic leadership*) yang memiliki tidak hanya kapabilitas tetapi juga kredibilitas. Seorang pimpinan yang tidak hanya memiliki keterampilan konseptual diukur dari (*academic record*) tetapi

mampu diterima karena memiliki kesalahan sosial dalam *human skill*, terampil membangun tim kerja dan bersahabat.

Pimpinan fakultas yang didambakan adalah seorang pribadi yang dipercaya, dihormati, dihargai dan senang bekerjasama. Dalam bekerja dengannya, semua bawahan, teman sejawat, pelanggan atau pengawas merasa terikat pribadi dan emosi dengannya. Demikian pula, dia memiliki kemampuan membuat organisasi berhasil. Iklim fakultas kondusif bagi kemajuan. Dia memiliki kemampuan untuk membangun visi, menciptakan komitmen terhadap visi, menyusun rencana, mengembangkan kemampuan-kemampuan dan mendorong orang-orang bertanggung jawab membuat sesuatu benar-benar terjadi/menjadi kenyataan.

J. TANTANGAN MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI ISLAM

Keberadaan perguruan tinggi merupakan salah satu pilar utama pengembangan sumber daya manusia (SDM). Kualitas SDM berkualitas penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi tinggi dibina dan dikembangkan melalui program pendidikan tinggi. Untuk itu, perguruan tinggi semakin dituntut meningkatkan peranannya merespon secara aktif perubahan lingkungan eksternal yang terus berubah secara signifikan bagi menentukan relevansinya dengan kebutuhan masyarakat kekinian.

Bagaimanapun, menurut Tilaar (1999) abad ke-21 atau globalisasi dengan berbagai tantangan menuntut tersedianya manusia Indonesia berkualitas tinggi. SDM yang berkualitas tersebut merupakan tuntutan globalisasi (baik kawasan regional Asia tenggara dan Asia maupun dunia) merupakan

produk dari sistem pembangunan pendidikan nasional yang mantap dan tangguh.

Pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi dari pendidikan menengah di jalur sekolah. Kedudukannya merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional. Suatu universitas atau perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi baik pendidikan akademik untuk penguasaan ilmu pengetahuan dan pengembangan maupun pendidikan profesional untuk kesiapan penerapan keahlian tertentu (PP.No.30 tahun 1990, PP.No.60/1999).

Globalisasi ditandai dengan terjadinya perubahan yang imperatif dalam kehidupan masyarakat disebabkan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan transformasi, kecanggihan IPTEK, perubahan nilai-nilai sehingga melahirkan persaingan dalam berbagai bidang kehidupan dan perdagangan bebas AFTA 2003 dan APEC tahun 2020. Dalam persaingan regional dan internasional, SDM bangsa kita termasuk yang terendah yaitu yang ke-6 di ASEAN dan ke-107 dari 187 negara di dunia.

UU Nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, UU nomor 25 tahun 1999 tentang pembagian keuangan antara pusat dan daerah dan PP nomor 25 tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonomi merupakan landasan hukum penyelenggaraan otonomi daerah-dengan kewenangan dan tanggung jawab lebih luas -pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan dan perimbangan keuangan.

Satu tantangan utama yang muncul di abad ke-21 ini adalah bagaimana memahami lingkungan eksternal yang berubah. Apakah perubahan itu menuntut lembaga untuk mengambil perspektif segar dan paradigma baru sehingga lingkungan eksternal dapat diresponi secara proaktif. Disini perlu dijelaskan, pentingnya peningkatan efektivitas manajemen pendidikan tinggi dalam meresponi secara proaktif perubahan eksternal di masyarakat.

Maka pada saat ini perguruan tinggi menghadapi peningkatan pengharapan individu dan masyarakat secara keseluruhan. Bahkan hampir di temukan pada semua tempat, ada banyak tuntutan bagi peningkatan jumlah pendafar dan peningkatan efesiensi termasuk mutu lulusan perguruan tinggi. Tuntutan itu dihadapkan juga bagi perguruan tinggi di Indonesia. Dalam data pokok pendidikan yang dikeluarkan Balitbang Depdiknas tahun 2000 diungkapkan bahwa pada saat ini ada 76 perguruan tinggi negeri, dan 1.567 perguruan tinggi swasta dengan jumlah mahasiswa 2.578.348 dan 197.600 dosen.

Meskipun selama ini sudah banyak usaha perbaikan perguruan tinggi melalui pengembangan mutu dosen, perbaikan kurikulum, penataan organisasi dan manajemen, namun akhir-akhir ini fenomena menunjukkan masih banyak kekecewaan masyarakat terhadap kinerja perguruan tinggi. Banyaknya pengangguran terdidik (berpendidikan sarjana) cenderung dipersalahkan pada keberadaan perguruan tinggi yang mengeluarkan para sarjana. Diperkirakan lulusan perguruan tinggi masih belum memenuhi lapangan kerja yang tersedia (relevansinya rendah) sehingga perguruan tinggi dianggap kurang efektif.

Manajemen pendidikan tinggi seharusnya memiliki kekuatan untuk mereduksi kekecewaan setiap mahasiswa dan masyarakat. Untuk itu perlu dicari upaya-upaya terobosan peningkatan penggunaan sumber daya yang ada serta memperluas sumber daya untuk mendukung efektivitas manajemen. Pada saat yang sama pimpinan pendidikan tinggi juga perlu mengambil usaha peningkatan pengembangan dan bentuk program baru bagi mahasiswa. Terutama mahasiswa baik pada program strata satu (S.1), S.2 maupun S.3 sebagai upaya mencapai perubahan kebutuhan pasar kerja. Perguruan tinggi juga telah ditekankan pasar untuk membuka jaringan dengan dunia industri dan partisipasi luas melalui pembelajaran jarak jauh.

1. PTAI dalam lingkungan Kompetitif

Perguruan tinggi yang meliputi universitas, institut, akademi dan tinggi merupakan satuan penyelenggara pendidikan tinggi di Indonesia. Pendidikan tinggi bertujuan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi serta kesenian (PP no.30 tahun 1990).

Dalam perspektif lain dijelaskan oleh Kneller (1982) bahwa suatu hal yang menjadi tujuan penting pendidikan tinggi adalah melayani, memindahkan dan menambah pengembangan batang tubuh pengetahuan. Ekspansi yang besar ini dalam hal pengetahuan di dalam beberapa tahun terakhir membuat tugas perguruan tinggi semakin dibutuhkan

kan. Ilmu sosial dan kemanusiaan seperti halnya sains dan teknologi lainnya memasuki era baru dalam penelitian semakin teratur dalam tuntutan yang semakin menguat.

Tentu saja perguruan tinggi merupakan pendidikan yang diharagai karena institusi ini sangat penting dalam menolong membangun dan mengimplementasikan sistem pendidikan seumur hidup. Kemudian pendidikan tinggi memberikan pentingnya kerangka kerja bagi pendidikan seumur hidup. Kepentingan ini diberikan berasal dari pres-tise dan pengaruh universitas dan perguruan tinggi dalam sistem pendidikan pada banyak negara dan peranannya dalam pengembangan teori dan pelaksanaan penelitian. Bagaimanapun, universitas melakukan pengajaran, penelitian dan mendorong pengaruh pengetahuan, sikap, nilai dan pengalaman dalam berbagai bidang hidup masyarakat (Knepper dan Cropley (2000:3).

Untuk menjawab berbagai tantangan diperlukan suatu kepemimpinan yang kuat. Perencanaan pada lembaga merupakan usaha untuk memikirkan rencana dan pengembangan struktur rencana, proses dan pendekatan. Fokus utama perencanaan untuk menguji perubahan lingkungan dan strategi pengembangan lembaga untuk memberikan jawaban atau adaptasi. Perencanaan lembaga melibatkan pengertian perubahan lingkungan yang lebih luas dan bagaimana membandingkan secara lebih efektif dengan lembaga pendidikan tinggi lainnya.

Di abad ke-21, sifat dasar sistem pendidikan tinggi mengalami perubahan dengan kekuatan utama mengurangi hal-hal yang tradisional dalam lingkungan masyarakat luas.

Kekuatan itu menggerakkan pertumbuhan suatu industri pengetahuan lanjutan yang mengantarkan pengetahuan, informasi dan kemampuan untuk mengelola pembelajaran bagi mahasiswa dengan fleksibilitas jaringan pengetahuan.

Reformasi pemerintahan dengan kebijakan desentralisasi atau otonomi daerah dengan segala implikasinya bagi dunia pendidikan merupakan hal penting yang menantang peranan perguruan tinggi. Dalam meresponi perkembangan eksternal, perlu perubahan kebijakan dalam bidang pendidikan tinggi dengan meningkatkan kadar nuansa pemerataan kesempatan, perubahan pada sistem pengelolaan pendidikan tinggi, peningkatan daya serap, peningkatan efektivitas proses belajar mengajar dan kurikulum pendidikan tinggi (Kasih dan Suganda, 2001).

Peterson, dkk (1995) berpendapat Institusi pendidikan tinggi ditantang tidak hanya memahami sifat dasar industri baru tetapi untuk menyadari peranan lembaga mereka dan misinya, program akademik dan struktur administratif serta proses akademik mereka.

Lebih jauh dikemukakan Peterson, dkk (1995) perguruan tinggi perlu dikelola dengan perencanaan strategis yang bersifat kontekstual. Pimpinan perguruan tinggi tidak hanya bersikap adaptif, akan tetapi mau merespon perubahan secara proaktif. Di sini keberadaan perencanaan (*planning*) adalah suatu usaha untuk menangani persoalan-persoalan yang dihadapi antara lembaga dan lingkungan. Fokusnya adalah pada memahami sifat dasar dari sistem pendidikan tinggi sebagai suatu industri dan implikasinya terhadap perencanaan lembaga. Industri sebagai suatu kon-

sep merupakan satu level organisasi dalam masyarakat yang memiliki perbedaan dengan pendidikan tinggi dan dari industri lain dalam fokus struktur menjadi eksis dalam perubahan yang cepat.

Konsep industri di sini memberikan alat berguna bagi menguji sifat dasar perubahan dari kompetisi diantara akademi, universitas dan organisasi lain. Ada dua bentuk maksud industri di sini: *Pertama*, industri membantu kita mendefinisikan kompetisi pasar atau segmen pasar industri, *kedua*, industri seringkali menjadi fokus dari usaha pengawasan pemerintah atau pengaturan. Kita dapat menyadari sistem pendidikan tinggi sebagai industri utama dalam masyarakat kita. Ketika perguruan tinggi didekati dengan kebutuhan industri pendidikan maka pasar akan semakin dekat dengan pendidikan tinggi di Indonesia.

Perguruan tinggi adalah suatu industri jasa bahkan bisa mendekati menciptakan produksi sebagai basis pembiayaan. Dilihat dari segi pengelolaan pendidikan, ada sejumlah peralihan yang diakibatkan era informasi. Menurut Reigeluth dan Garfinkle (1989) pada saat ini terjadi perubahan dari hubungan pembedaan kepada hubungan kerjasama, dari organisasi birokratis kepada organisasi tim, kepemimpinan otokratis kepada kepemimpinan kelompok, dari pengawasan terpusat kepada otonomi dengan akuntabilitas, dari otokrasi kepada demokrasi, dari demokrasi perwakilan kepada demokrasi partisipatif, dari keterpaksaan kepada inisiatif, dari komunikasi satu arah kepada jaringan kerjasama, dari pembedaan kepada holisme atau integrasi tugas.

Sebagai perbandingan bagi pengelola perguruan tinggi di Indonesia, tak ada salahnya menengok manajemen perguruan tinggi Amerika yang lebih maju menghadapi berbagai tantangan memasuki abad ke-21. Menurut Peterson, dkk (1995:20) Ada enam tantangan yang muncul 1990-an dan menjanjikan kelanjutan abad baru, yaitu:

1) Perubahan Pola dan Keragaman

Tantangan dari keragaman budaya dan dinamika ekonomi terkait dengan kebijakan publik. Pertama, membuat definisi keragaman kultural yang secara konstan berubah. Persoalan gender, kekhasan seks, ekonomi atau keunggulan pendidikan. kedua, kebijakan publik kita dan respon lembaga telah berganti dari kesamaan yang terpisah kepada non diskriminasi, kepada tindakan penghargaan kepada pengkhasan dan sekarang kepada usaha untuk tindakan penghargaan. Ketiga, anggota dari kelompok minoritas diorganisir secara baik dan mencapai suara politik yang efektif di kampus dan pemerintahan.

2) Revolusi Telematik: *Reinventing* atau Melengkapkan Teknologi

Kemungkinan tantangan yang sangat merembes kepada industri kita dan lembaga adalah ekspansi yang cepat dan fluktuasi jaringan kerja telekomunikasi yang interaktif dengan lingkaran mahasiswa dan fakultas untuk memperluas sumber data melalui stasiun kerja dan komputer yang dapat integrasi informasi, suara dan *image video*. Ada beberapa bentuk unik revolusi kekinian, yaitu: (1) Penggunaan yang cepat dan rata-rata perubahan (2) Perluasan kepada aplikasi yang diadopsi dalam semua bidang ke-

hidupan modern dari luar kampus (3) Penyebaran kepada bangsa-bahkan global- yang dapat diperoleh dalam rentang waktu pendek (4) Potensial bagi menggunakan sedikit hambatan dari waktu dan tempat, dan (5) Peningkatan kemampuan dari lebih kekuatan teknologi. Perkembangan itu mempengaruhi terhadap adopsi lembaga sebagai alat bagi pendidikan lanjutan.

3) Akademik dan Mutu Lembaga: Fokus atas pembelajaran dan Peningkatan

Tuntutan terhadap kualitas akademik telah menjadi rembesan, dimana perubahan mutu akademik dijadikan fokus pada tahun 1990-an. Fokus mutu dewasa ini diperhatikan bagi manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) atau Peningkatan mutu berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*). Pendekatan ini menyarankan penekanan yang komprehensif atas pengembangan budaya lembaga yang menekankan kebijakan dan praktek: (1) Suatu lingkungan dari perbaikan berkelanjutan, 2) Pemusatan kepada pelanggan (3) Pendekatan rasional kepada pembuatan keputusan menggunakan pengukuran intensif dan *benchmarking* (4) Fokus terhadap proses rancangan (5) Kerjasama dan kelompok kerja (6) Pemberdayaan individu.

4) Peningkatan Produktivitas Ekonomi

Dalam prioritas pembangunan di daerah dan tingkat rencana negara bagi pembangunan ekonomi, secara implisit diasumsikan bahwa pendidikan tinggi, pemerintah dan masyarakat bisnis swasta adalah semuanya pemain kunci. Lembaga pendidikan tinggi telah memainkan sejarah, memuaskannya dalam peran dan fungsi pengembangan penge-

tahuan, memberikan akademik dan pelatihan profesional serta penelitian ilmu murni dan terapan.

5) Pasar baru: Bentuk dan Model bagi Kelanjutan Pendidikan.

Ada tingkatan pascasarjana dan profesional sebagai pihak terkait (*stakeholders*) membutuhkan lebih dari pendidikan tradisional lanjutan untuk mempertinggi atau perubahan bidang kehidupan. Ukuran dan pertumbuhan pada tiga segmen pasar. Peminat pendidikan atau para pegawai mereka sering membutuhkan kompetensi profesional, kebutuhan pendidikan individu, modul pembelajaran, dalam pengiriman ke kampus dan keinginan untuk menggunakan pendidikan jarak jauh. Ini merupakan tantangan dari transformasi teknologi daripada tingkatan dan program pembelajaran tradisional.

6) Globalisasi

Abad ke-21 memunculkan tantangan internasional dan perpektif global. Model mahasiswa internasional dan pertukaran program fakultas, usaha untuk menekankan dan meningkatkan pembelajaran bahasa asing dan memperkalkan perspektif global kedalam kurikulum menyebar luas jika tidak disempurnakan secara efektif. Kemudian munculnya perusahaan multinasional. Sementara struktur yang terbuka, pertukaran program lembaga dan aliansi penelitian lintas nasional dan prospek bagi universitas multinasional patut direnungkan.

2. Menata Ulang Manajemen PTAI

Untuk mengefektifkan manajemen perguruan tinggi, diperlukan pimpinan yang efektif pula. Kepemimpinan de-

ngan visi yang kuat harus muncul di setiap perguruan tinggi. Karena kepemimpinan ini menurut Sean C.Rush (1995) dalam *Reinventing the University* harus mencapai sejumlah tujuan yaitu:

- 1) Pengkomunikasian, keuntungan yang terlihat dan tidak terlihat siap diberikan oleh perguruan tinggi kepada masyarakat dalam keadaan yang terpercaya dan bertanggung jawab;
- 2) Mendengarkan terhadap opini masyarakat dan kritikan, memperbaikannya bila ada kesalahan informasi dan dijumlahkan dalam masyarakat;
- 3) Mengambil tindakan terhadap masalah dan perhatian oleh perubahan intitusi yang sesuai dan konstruktif;
- 4) Memimpin kepada pengembangan bagi segala kemungkinan, lembaga dengan membuat visi yang melingkari lembaga dan fakultas-fakultasnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat hari ini dan masa depan.

Proses pengkomunikasian, mendengarkan, mengambil tindakan dan memimpin harus integral pada kinerja perguruan tinggi yang dikomandoi oleh rektorat sebagai kepeimpinan tim. Setiap perguruan tinggi semakin dituntut kredibilitas dan akuntabilitasnya melalui lulusan yang teruji pada lapangan kerja dan keunggulan SDM sebagai pelanjut kepemimpinan bangsa. Suara-suara masyarakat atau pihak terkait (*stakeholders*) sebagai pemakai baik kritik maupun pujian perlu didengarkan sebagai *feedback* (umpan balik) bagi perbaikan mutu. Pemimpin yang baik adalah yang mau mendengarkan bukan hanya mencermahahi. Maka de-

ngan mendengarkan akan masuk berbagai alternatif yang dapat dijadikan tambahan informasi dalam menentukan pilihan tindakan pengembangan perguruan tinggi. Sejalan dengan ini, semua sumber daya perguruan tinggi dipengeruhi bagi pengembangan program dan perbaikan mutu lulusan sesuai tuntutan eksternal dan kemampuan internal perguruan tinggi.

Dimensi lingkungan eksternal dan internal terus berubah. Dan perubahan adalah sebuah keniscayaan. Otonomi daerah dan globalisasi dengan segalauntutannya merupakan lingkungan eksternal yang mengitari perguruan tinggi di Indonesia. Maka perubahan yang bermakna adalah perubahan yang direncanakan dengan misi, visi, tujuan, sasaran yang jelas diikuti dengan tindakan perbaikan yang diinginkan.

Perubahan kualitatif yang diinginkan perlu dipandang sebagai usaha bersama dalam manajemen efektif perguruan tinggi. Menurut Lucas dan Associates (2000) untuk menjadi efektif, pimpinan harus mencapai pengetahuan dan belajar bagaimana mengembangkan keterampilan yang diperlukan bagi kepemimpinan tim, yang menjadi dasar atas keberhasilan proyek perubahan yang dibangun. Untuk memelihara stabilitas, bahkan merespon perubahan, pimpinan perguruan tinggi akan memerlukan untuk mempertimbangkan peranan mereka sebagai pemimpin tim.

Keinginan untuk menciptakan perubahan manajemen pada perguruan tinggi merupakan dorongan moral kepemimpinan dalam rangka akuntabilitas. Sebagai institusi publik, perguruan tinggi perlu dikelola secara baik dan

akuntabel. Menurut Jalal dan Supriyadi (2001) paradigma baru pendidikan tinggi pada dasarnya bertumpu kepada tiga pilar utama, yakni kemandirian dalam pengelolaan atau otonomi, akuntabilitas (*accountability*) dan jaminan mutu (*quality assurance*).

Perguruan tinggi perlu mengembangkan paradigma baru bagi mempertinggi mutu SDM, di mana perguruan tinggi merupakan satu atmosfer kecendekiaan untuk menentukan kemampuan keunggulan daya saing (kompetisi) dan daya sanding (kerjasama) bangsa ini dengan bangsa lain. Pengembangan perguruan tinggi menjadi tanggung jawab bersama (PT) dan pemerintah serta masyarakat untuk menciptakan SDM terdistribusi baik dalam level *local genius* (orang-orang cerdas di daerah) muncul semakin banyak maupun secara nasional. Percepatan pengembangan program pascasarjana strata dua (S.2) dan strata tiga (S.3) dalam berbagai disiplin ilmu yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholders* perguruan tinggi (masyarakat, pemerintah, industri, swasta, mahasiswa) merupakan *conditio sine qua non* yang mesti didukung oleh pemerintah.

Sudah barang tentu SDM (*human resources*) yang unggul merupakan sumber daya yang strategis dalam mendukung keberhasilan OTODA dalam kompetisi skala daerah, nasional, regional dan internasional dengan menjawab terpenuhinya *demand* para *stakeholders* tentang SDM yang berkompetensi tinggi bagi sejumlah jenis pekerjaan berbasis pengetahuan/IPTEK, bidang komunikasi, informasi, pabrikasi, pertanian, perkebunan, perikanan, perbankan/keuangan dan sosial keagamaan.

Ada dua kelemahan utama perguruan tinggi kita dewasa ini; pertama; visi, misi dan kebijakan perguruan tinggi kurang selaras dengan harapan masyarakat, pembangunan dan industri, kedua; sistem manajemen yang kurang kondusif ke arah perubahan dan perbaikan mutu, sehingga lamban dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi di luar perguruan tinggi, hambatan dana dan birokrasi. Program belum berorientasi mutu dan harapan masyarakat-pelanggan (*stakeholders*) pendidikan tinggi.

Para manajer atau pimpinan perguruan tinggi termasuk (Rektorat, Dekan, biro) dan pejabat akademik, dosen dan pegawai setiap PT dituntut untuk mampu mengelola perubahan yang terjadi agar organisasi tidak mengalami stagnasi atau jalan di tempat yaitu dengan mengatasi masalah akibat perubahan, atau menciptakan perubahan kualitatif maupun mengantisipasi perubahan untuk mewujudkan misi organisasi setiap PT ke depan.

Peningkatan mutu lulusan adalah menjadi muara dari segala terobosan melalui formulasi perencanaan strategik dan implementasinya yang dilakukan PT. Pemberdayaan (*reinforcement*) dosen dan pegawai dalam rangka profesionalisasi sangat diperlukan untuk memenuhi keterlibatan (*involvement*) dan komitmen tinggi mewujudkan semua upaya peningkatan mutu setiap PT yang dicanangkan oleh pimpinan didalam konteks masyarakat belajar.

Dalam era globalisasi dan otonomi daerah, para pelanggan pendidikan tinggi (mahasiswa, orang tua, lapangan kerja, pemerintah, dan masyarakat) memerlukan pelayanan yang lebih baik (cepat, terbuka, rasional, profesional, dan

manusiawi) oleh perguruan tinggi karena mereka semakin tahun akan hak-haknya. Diperkirakan, masyarakat mau membayar mahal asalkan perguruan tinggi mampu mengeluarkan lulusan yang bermutu tinggi.

Setiap perguruan tinggi dituntut untuk menjadi pusat keunggulan (*center for excellence*), pengembangan IPTEK dan budaya; maka tuntutannya adalah upaya perbaikan mutu yang terus menerus (*continuous quality improvement*) dalam mengantisipasi perubahan. Perbaikan mutu terus menerus ini harus *built in* dalam budaya organisasi setiap perguruan tinggi. Setiap PT perlu membudayakan perbaikan berkelanjutan, hari ini harus lebih baik dari kemarin.

Tahun 2020 banyak dijadikan titik puncak dari pengembangan jangka panjang perguruan tinggi dengan kejelasan visinya. Diperlukan suatu manajemen perubahan disertai semangat untuk melakukan perubahan dan dengan visi sendiri. Maka jasa pelayanan perguruan tinggi disamping mutu lulusan secara kuantitas dan kualitas sebagai lembaga ilmiah perlu ditingkatkan dengan peningkatan/perbaikan mutu lulusan, produktivitas keilmuan dalam bentuk penelitian ilmiah, penerbitan ilmiah skala nasional (akreditasi) dan pengabdian kepada masyarakat. Semua itu harus dia-wali melalui perubahan manajemen untuk mengelola perubahan yang kualitatif dalam organisasi. Di sini diperlukan perencanaan strategik dengan mengakomodasi harapan *stakeholders* PT untuk menjawab tuntutan perubahan ke depan.

Meningkatkan efektifitas manajemen perguruan tinggi, berarti melakukan reorientasi dari manajemen asal jadi

kepada manajemen berbasis mutu. Kegiatan manajemennya mengutamakan pelayanan dan mutu lulusan sebagai bentuk akuntabilitas pimpinan perguruan tinggi. Perubahan paradigma merupakan kata kunci dengan mengdepankan penataan yang berdasarkan perencanaan strategik pengembangan sebuah perguruan tinggi. Manajemen dan kepemimpinan, kurikulum, dosen, pegawai, sarana dan prasarana, serta fasilitas dan sumber belajar harus mampu dioptimalkan efektivitasnya sesuai tuntutan perubahan yang memerlukan lulusan berkualitas.

Perubahan kualitatif itu harus didisain bukan berjalan apa adanya. Karena itu perlu penghargaan terhadap semua potensi intelektual, manajerial dan jaringan kerja untuk membangun atmosfer akademik yang baru di setiap PT. Diperlukan dukungan kepemimpinan sebagai *Team work* yang tangguh untuk menjawab tuntutan perubahan kualitatif setiap PT. Perlu digerakkan potensi internal dan menjalin jaringan kerjasama (*networking*) dengan berbagai institusi pemerintah dan swasta, Universitas dalam dan luar negeri, perusahaan, industri, perbankan, LSM dan masyarakat.

Otonomi, akuntabilitas dan jaminan mutu pada setiap perguruan tinggi perlu semakin dikembangkan, sejalan dengan tuntutan pengelolaan perguruan tinggi yang bertanggung jawab. Memimpin perguruan tinggi tidak hanya menjalankan apa adanya, tetapi bagaimana mengubah budaya organisasi perguruan tinggi sehingga SDM nya bermuara kepada efektivitas manajemen. Mengutamakan lulusan dan pelayanan bermutu menjadi *mainstream* dalam peta kognitif

setiap pimpinan, dosen, administrator dan karyawan perguruan tinggi negeri, tak terkecuali perguruan tinggi swasta yang lebih banyak jumlahnya.

DAFTAR BACAAN

- Adair, J. (1985). *Effective Decision Making*. London: Pan Books Ltd, Cavaye Place.
- Al-Faruqi, Ismail Raji. (1988). *Taubid*. (Terjemahan Rahmani Astuti). Bandung: Pustaka.
- _____. (1984). *Islamisasi Pengetahuan*. (Terjemahan Anas Mahyudin). Bandung: Pustaka.
- _____. (1980). *Islam and Culture*. Kuala Lumpur: Dany Pres, SDN.Berhad.
- Allen, J. and Lientz, B.P.(1979). *Effective Business Communication: A Practical Guide*. California: Good Year Publishing Company.
- Al-Maududi, Abul A'la. (1990). *Towards Understanding Islam*. Saudi Arabia: WAMY.
- Al-Qardhawi, Yusuf. (1989). *Metode dan Etika Pengembangan Ilmu Perspektif Islam*. (Terjemahan H.Kamaluddin A. Marzuki). Bandung: Rosdakarya.
- Anderson, A. H dan Barker, D.(1996). *Effective Enterprise and Change Management*. USA: Blackwell Publishers, Ltd.
- Arifin, M.(1991). *Kapita Selekta Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Associates, dan Lucas, Ann F. (2000). *Leading Academic Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Atmosudirjo, Prajudi. (1997). *Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalian Indonesia.

Baiquni, Ahmad. (1996). *Al-Qur'an, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*. Jakarta: PT. Dana Bhakti Primayasa.

Beach, D. M dan Judy, R. (2000). *Supervisory Leadership: Focus on Instruction*. Massacusetts: Allyn Bacon.

Beare, H, dkk. (1989). *Creating Excellent School*. New York: Routlege.

Barnard, C.I. (1976). *Function of The Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Blanchard, K and Peale, N.V. (1988). *The Power of an Ethical Management*. New York: William Morrow and Company.

Bush, Tony. (1986). *Theories of Educational Management*. London: Harper & Row Publishers.

Campbell, J. (2001). *Creating our Common Future*. Paris: UNESCO.

Chapman, J.D. (1990). *School-Based-Decision Making and Management*. New York: The Falmers Press.

Departemen Agama. (1986). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Jakarta: PT. Bumi Restu.

Depdikbud. (1990). *PP Nomor 30 tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Depdikbud.

Tim Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Laporan Nasional Tentang Pembangunan Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.

Dirawat, dkk. (1986). *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

Driver, Michael J, dkk. (1993). *The Dynamic Decision Maker*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Drummond, H. (1995). *Pengambilan Keputusan Yang Efektif*. Jakarta: PT.Gramedia.

Duderstadt, J.J. (2000). *A University for The 21ST Century*. Michigan: The University of Michigan Press.

Effendy, Mochtar, EK. (1989). *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara.

Fattah, Nanang. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: CV. Rosdakarya.

_____. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Feisal, Jusuf Amir. (1995). *Reorientasi Pendidikan Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.

Guskey, T.R dan Michael Huberman. (1995). *Professional Development in Education*. Columbia University: Teachers Coallege Press.

Ghulsyani, M. (1986). *Filsafat Sains menurut Al-qur'an*. (Terjemahan Agus Effendi). Bandung: Mizan.

Gigch, J.P.Van. (1997). *Applied General Systems Theory*. New York: Harper & Row Publisher.

Grint, Keith, ed. (1997). *Leadership*. New York: Oxford University Pres.

Handayaniingrat, Soewarno. (1985). *Pengantar Studi ilmu Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.

Harahap, Sofyan Syafri. (1996). *Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Press.

Harrison, E. Frank. (1992). *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Henderson, S, V P. (1959). *Introduction to Philosophy of Education*. Chicago Press.

Heller, Jack F. (1982). *Increasing Faculty and Administrative Effectiveness*. San Francisco: Jossey -Bass Publishers.

Hesslein, Frances. (1996). *The Leader of The Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Hermanson, ed. (1982). *Principles of Management*. Illionis: Dow Jones Irwin Homewood.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Immegart, G and Pilecki, F.J. (1972). *An Introduction to Systems for the Educational Administrator*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

Imran, Ali. (1995). *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.

Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicpta.

Johnson, R. A. (1973). *The Theory and Management of System*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.

Kasih, Ekawahyu dan Suganda, Aziz. (2001). *Pendidikan Tinggi Era Indonesia Baru*. Jakarta: Grasiondo.

Kast, F. E dan Rosenzweig, J. E. (1979). *Organisasi dan Manajemen*. (Terjemahan A. Hasym Ali). Edisi 4 Bagian 2. Jakarta: Bumi Aksara.

Koehler, J. W. (1981). *Organizational Communication: Behavioral Perspective*. Amerika: Depdiknas.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No.044/U/2002. *Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.

Knapper, C.K dan J. Cropley, A.J. (2000). *Life Learning in Higher Education*. London: Kogan Page.

Koontz, H. and O'Donnell, C. (1972). *Principles of Management: An-Analysis of Managerial Function*. New York: McGraw Hill Book Company.

Kouzes J.M dan Posner, B.Z. (1993) *Credibility*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Law, S dan Glover, D. (2000). *Educational Leadership and Learning*. London: Open University Press.

Lewis, P.V. (1987). *Organizational Communication*. New York: John Willey & Sons, Inc.

Locke, E.A. (1997). *Esensi Kepemimpinan. (Terjemahan Aris Ananda)*. Jakarta: Spektrum.

Lucas, A.F and Associates. (2000). *Leading Academic Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.

McNergney, R.F dan Carol A. Carier. (1981). *Teacher Development*. London: Collier Macmillan Publishers.

Moedjiarto. (2003). *Manajemen Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.

- Mondy, R.W. and Premeaux, S.H.(1995). *Management: Concepts, Practices and Skills*. New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs.
- Mukhtar, dkk. (2003). *Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Nimas Multima.
- Nashr, S.H.(1981). *Islam dalam Cita dan Fakta*. Jakarta: Leppenas.
- Newell, Clarence.A. (1978). *Human Behavior in Educational Administration*. New Jersey: Prentice Hall. Inc-Englewood Cliffs.
- Newton, C dan T. T. (1992). *Managing Change in Schools*. London: Rotlodge.
- Pace, R. W. and Faules, D. F. (1989). *Organizational Communication*. New Jersey: Edisi III.
- Papadapoulos, G.S.(1988). *Learning for Twenty-First Century: Issues (Jaques Delors: Education for the Twenty-First Century: Issues and Prospect)*. Paris: UNESCO.
- Peterson, M.W, dkk. (1995). *Planning Management for A Changing Environment*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Preston, P. (1979). *Communication For Managers*. New Jersey: Prestice Hall-Englewood Cliffs.
- Oliver, P. Ed. (1996). *The Management of Educational Change*. England: Ashgate Publishing Company.
- Owens, Robert.G. (1995). *Organizational behavior in Education*. Amerika: Allyn dan Bacon.
- Rahman, Taufiq. (1999). *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif Al-Qur'an*. Bandung: Pustaka Setia.

- Reeser, C. (1973). *Management Function and Modern Concepts*. Illionis: Scoot Foresman and Company.
- Reigeluth, C.M dan Garfinkle. (1989). *Systemic Change in Education*. Amerika:
- Reigeluth, C.R.(1983). *Instructional-Design Theories and Models*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Riches, C and Morgan, C. (1989). *Human Resources Management in Education*. Philadelphia: Open University Press, Milton Kernes.
- Robbins, S.P. (1984). *Management, Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice Hall, Inc Englewood Cliffs.
- Rush, S.C,dkk, editor. (1995). *Reinventing the University*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Rusyan, A. Tabrani. (1992). *Manajemen Kependidikan*. Bandung: Media Pustaka.
- Salamon, G.(1989). *Communication and Education*. London: Sage Publications Beverly.
- Sallis, E.(1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Salisbury, D.F. (1999). *Five Technologies Educational Change*. New Jersey: Educational Technology Publications Englewood Cliffs.
- Schlechtry, P.C.1997. *Inventing Better School*. San Francisco: Jossey Bas Publication.
- Scotter, R.D. Van. dkk.(1979). *Foundation of Education*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Siagian, Sondang. (1997). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Gunung Agung.

- _____. (1985). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Simon, Herbert A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Free Press.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty. (1982). *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha nasional.
- Soltis, Jonas F. (1968). *An-Introduction to The Analysis of Educational Concepts*. Massachuserts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Sudarminta, J. (2001). *Tantangan Pendidikan di Indonesia Menukui Milenium Ketiga*. (A. Atmadi dan Y. Setyaningsih, ed. Transformasi Pendidikan Memasuki Milenium Ketiga). Yogyakarta: Kanisius.
- Sutisna, Oteng. (1985). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Suyoto. (1988). *Pesantren dalam Alam Pendidikan Nasional*. (M. Dawam Rahardjo, ed. Pesantren dan Pembaharuan). Jakarta: LP3ES.
- Thom, Douglas J. (1993). *Educational management and Leadership*. Canada: Detselig Enterprises, Ltd.
- Tilaar, H.A.R. (1999). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia
- Tilaar, H.A.R. 2001. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka cipta.
- Tilaar, H.A.R. (2000). *Paradigma baru Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Tim Depdiknas. (1999). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Terry, George R. (1973). *The Principles of Management*. Illionis: Timpe, A. Dale (1993). *Kepemimpinan*. (Terjemahan Susanto Budidharmono). Jakarta: Gramedia.
- Thom, D. J. (1994). *Educational Management and Leadership*. Canada: Detselig Enterprise, Ltd.
- Townsend, Tony. 1994. *Effective Schooling for the Community*. New York: Routledge.
- Tucker, A dan Bryan, RA. (1991). *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat*. New York: American Council on Education.
- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta:
- UNESCO. (1996). *Learning: The treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty Century*. Paris. Unesco.
- UNESCO. (2000). *The Dakar Frame Work for Action*. Paris:
- Usman, Moh. Uzer. (1994). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Rosdakarya.
- Winardi. (1990). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Madju.
- Ya'qub, Hamzah. (1981). *Publisistik Islam: Teknik Dakwah dan Leadership*. Bandung: CV. Diponegoro.
- Yunus, Mahmud. (1973). *Kamus Bahasa Arab*. Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah Pentafsir Al-Qur'an.

Biodata Penulis

Drs. Syafaruddin, M.Pd, dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan, lahir di Asahan, 16 Juli 1962 Sumatera Utara. Pendidikannya pada Sekolah dasar diselesaikan pada tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara program Pendidikan Agama Islam strata satu (S.1) tahun 1987, dan selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program Administrasi pendidikan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada PPS Universitas Negeri Padang pada tahun 2000. sekarang tengah menyelesaikan program Manajemen Pendidikan strata tiga (S.3) pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Bertugas pada Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai tenaga pengajar, mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan. Tahun 1993 mengikuti Pelatihan pengembangan Tenaga Edukatif (PPTE) di IAIN Sumatera Utara. Semasa mahasiswa pernah aktif di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) di IAIN dan HMI Cabang Medan, dan pengurus Pembina Iman Tauhid Islam (PITI) Sumatera Utara.

Penulis telah menulis beberapa buku, diantaranya: Manajemen Mutu Terpadu dalam pendidikan (Grasindo, 2002), Kapita Selekta Pendidikan (IAIN Pres, 1999) dan Filsafat Pendidikan Islam (IAIN Pres, 2001).

Index

A	Barnard 164
Abul A'la Al Maududi 170	Beach 246, 247, 248, 257, 259,
Academic leadership 319	306, 309
Academic record 319	Beare 308
Accountability 332	Behavioral approach 41
Actuating 60, 157, 213	Birokrat pendidikan 3, 7
Ad-Dinul Islam 169	Blanchard 41, 79, 89, 91, 92, 98,
Adair 50	109, 161, 163, 176
Adam Smith 37	bottom up 317
Administration Industrielle	Bryan 313
et Generale 39	Budgeting 134
Afektif 246, 254, 265	Bukhari 185
Akhlakul karimah 199	Bush 122, 123
Al-Faruqi 170, 171, 172, 173, 177,	C
181, 186, 188	Cara kerja 30
Aliran tradisional 139	Cara pandang 20, 30
Anderson 15, 27	Centralization 40
Arifin 208, 251, 255	Clarence 298, 302, 303
Atmosudirjo 49, 60	Collapse 313
Authority 40	Communicating 99
Ayat kauniyah 173	Community based education 23
B	Continuous Quality Improvement 332
Baiquni 174	Controlling 1, 62, 113, 114, 158, 167
Bakker 16, 28	Controlling 213
Bapak manajemen ilmiah 37	Customer 13

D	Formal leader 224, 276	Input 43, 53, 114	Law of nature 175
Delors 217	Frances Hesselbein 317, 319	Intermediate objectives 131	Leadership 84, 85, 88, 89, 90, 95, 98, 154, 157, 158, 161, 194
Demokratis 96, 97, 98	Frank Gilbert 39	J	Learning to be 216
Departementalisasi 71	Frederick Winslow Taylor 37	Jalal 3, 256, 286, 297, 336	Learning to do 216
Depdiknas 8	G	Johnson 2, 19, 25, 63, 64, 65, 68, 114, 118, 136, 137, 139, 143	Learning to know 216
Determinant 2	Gabriel Salamon 151	K	Learning to live together 216
Dinamika 2, 6, 16	Ghulisyani 178, 181	Kasih 329	Learning Society 222
Dirawat 161	Gigch 50, 53	Kast 49, 57	Lewis 83, 100, 101, 103, 109, 110, 153, 155, 156
Directing 76, 77	Glover 111, 113, 159, 245, 272	Katz 162	Lilian Gilbert 39
Discipline 40	Guskey 259	Keith Grint 85	Locke 88, 90, 149, 160
Division of work 39	H	Kendali bebas 96, 98	Longrun objectives 131
Driver 51	Harrison 51, 52	Kesatuan perintah 40, 71	low speed 312
Drummond 48, 55, 57, 58	Heller 321, 322	Khalifah 175, 180, 182, 185, 186, 188, 194, 195	Lucas 316, 318, 320, 335
E	Henry Fayol 39	Khalfatullah 176, 180, 182	M
EBTANAS 4	Henry L. Gant 38	Kochler 106, 159	Machines 43
Edmonds 308	Hersey 41, 79, 85, 89, 92, 98, 109, 136, 161, 163	Kognitif 246, 254, 265	machines 230
Education for all 316	High performance 317	Kolusi 13, 29	Manajemen berdasarkan ilmiah 200
Education for all 249	Hines 96	Kompetensi kepemimpinan 237, 238, 239	Manajemen berdasarkan perdamaian 201
Educational leadership 225	Huberman 259	Kompetensi manajerial 281	Manajemen berdasarkan tolong menolong 201
Educational leadership 300	Human resources 44	kompetensi manajerial 238	Manajemen terbuka 199
Effendy 199	Human skill 323	Kompetitor 3, 12	Manajemen yang demokratis 199
Enkulturas 221	Humaniora 175	Koontz 76, 82	Manajerial 1, 9, 11, 13, 14, 18, 19, 29, 30, 31, 33
Equity 40	Hunt 103	Korupsi 12, 28	Manan 251, 252, 253
Espirit and Coprs 40	I	Kouzes 158, 161, 184, 319	Market 43, 230
Excellent School 308	Imam 194, 195	Kreps 102	Maslow 78
F	Immegart 53	L	Mastuhu 211
Fatah 19, 24, 123, 228, 271, 274, 286	Imran 255, 257, 258, 260, 261	Laissez faire 96, 98	
Feisal 207, 212, 223	In service 232	Law 111, 113, 159, 245, 269, 272	
First lady of management 39	Initiative 40		

Materials 43	Oliver 27, 32	psikomotor 246, 254, 265	Scotter 221, 255
Materials 230	On service training) 232	Q	Sender 100, 104, 105, 151, 154
Medioker 217	Order 40	Qardhawi 187, 189, 191	Sense of belonging 230
Men 43, 230	Organizing 61, 62, 71, 72, 158, 213	quality assurance 336	Sense of competition 230
Mesir Kuno 36	Otokratis 96, 97, 99	Quality improvement 6	Sense of responsibility 230
Mesopotamia 36	Otonomi 5, 10, 11, 22, 30	Quantitative approach 41	Sergiovani 299
Message 104, 105, 153, 154	Out put 240, 43, 53, 115, 132	R	Sherwood 136
Methods 43	Owens 87, 126	Rahman 190, 194, 197	Shortrun objectives 131
methods 230	P	RAPBM 271, 272	Siagian 64, 94, 113, 115
Model Birokratik 141	Papadopoulos 219	RAPBS 271, 272	Soemanto 159, 160
Model pengambilan keputusan 142	Parsial 29	Receiver 100, 104, 105, 106, 151, 154	Soetopo 159, 160
Model Perilaku 141	Peale 176	Reeser 43, 72, 81, 96	Sofyan Syafri Harahap 186
Mocdjarto 276, 299	Pembagian kerja 37, 42, 71, 87, 113	Reigeluth 221, 330	Soltis 119, 121
Mondy 128, 129, 157	Pembentukan watak bangsa 7	Reinhartz 246, 247, 248, 257, 259, 306, 309	Sondang P. Siagian 62, 83
Mondy & Premeaux 42, 62, 71, 78, 80	Pendidikan dasar 4	Rentang pengawasan 71	Stakeholders 6, 10, 14, 33, 132, 209, 229, 264, 296, 300, 304, 309, 328, 329
Mondy dan Premeaux 46, 48, 54, 62, 73, 91, 98	Performance 29, 229	Renumeration 40	Status leader 224
Money 43	Performance based management 317	Resources 1, 4, 17, 32, 42	Stogdill 85, 91
money 230	Perguruan Tinggi Agama Islam 1, 9	Restrukturisasi 8, 9, 11, 33	Strategi manajemen 28
Motivating 77	Personalial 134	Robbins 36, 39, 43, 47, 72, 101	Sub-ordination 40
Mudabbir 178, 180	Peterson 329, 331	Robins 113	Sudarminta 4, 11
Muhaimin 3	Pfiffner 136	Rosenzweig 50, 57	Suganda 329
Mutu lulusan 3, 6, 12, 17, 30, 31	Pidarta 129, 168	Rusyan 121, 122, 133, 149, 167	Sumber Daya Manusia 1, 7, 19, 25
N	Pilecki 53	S	Supriadi 3, 256, 282, 286, 297
Nashr 174	Planning 61, 62, 128, 129, 158, 213, 329	S.P Siagian 60	Sustainable development 214, 249
Nation character building 7, 222	Posner 158, 161, 184, 319	Salamon 152	Sutisna 48, 84, 96, 98, 115, 132, 147, 148, 149, 167, 168, 225, 275
Nepotisme 12, 28	Pranata sosial 2	Salisbury 9, 21, 236, 237, 314	Syafri Harahap 59
O	Premeaux 128, 129, 157	Sallis 158, 225	T
O'Donnell 76, 82	Preston 100, 153	Scalar Chain 40	Tability 40
	Prinsip manajemen 28	Schlechty 290	

- Tabrani 122, 167
Tawadhu' 248
Taylor 38, 39
Teacher Development 258
Terry 41, 61, 63, 72, 96, 114, 153, 315
Thom 290, 300, 305
Thrive 314
Tilaar 7, 23, 31, 251, 252, 256, 280, 283, 284, 287, 288, 324
Timpe 96
Top down 316
Top management 60
Total Quality Improvement 314
Total Quality Management 332
Townsend 295
Tucker 313
-
- U
UMPTN 4
Unity of Command 40
Unity of Direction 40
Usman 252, 256
W
Wahana strategis 1
Wali 194, 195
Watak Bangsa 7
Wealth and Nations 37
Winardi 35, 36, 44, 62, 65, 73, 78, 81, 83, 95, 118, 130
Z
Zigzagging 66
Zoon politicon 35